



# **Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

## A Internacionalização do Setor Vinícola:

### O caso da *Quinta da Aveleda*

Marta Sofia da Rocha Moreira

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização.

Orientada pela Professora Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro

S. Mamede de Infesta, agosto de 2013





# **Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

A Internacionalização do Setor Vinícola:

O caso da *Quinta da Aveleda*

Mestranda: Marta Sofia da Rocha Moreira

**Orientadora: Professora Doutora Maria Clara Dias Pinto Ribeiro**

S. Mamede de Infesta, agosto de 2013

## **Resumo**

As estratégias de internacionalização têm vindo a ganhar grande importância a nível empresarial. Com a abertura e alargamento dos mercados, o aumento da concorrência e o ritmo acelerado da inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado doméstico.

As empresas têm de ter aptidão para identificar oportunidades que possam surgir e reagir a desafios com que se confrontam e que podem até pôr em causa a sua sobrevivência. Assim, a internacionalização é uma resposta empresarial ao desafio da globalização e é fundamental para o desenvolvimento da economia portuguesa, uma vez que serve como via de retorno ao crescimento económico do país.

A internacionalização exige que a empresa reúna competências únicas e que lhe permitam diferenciar-se no mercado de destino. Desta forma, a empresa deve ter bem patente o facto de este processo ter custos e riscos associados.

Com esta dissertação pretende-se, numa primeira parte, fazer uma revisão literária onde serão explanados os aspetos importantes da internacionalização, designadamente o conceito, as formas de internacionalizar e as teorias da internacionalização. Seguidamente, far-se-á a aplicação da revisão literária, através de um estudo de caso a uma empresa. A empresa em análise é uma empresa do setor dos vinhos verdes, a *Quinta da Aveleda*. Com o estudo de caso pretende-se compreender o modo de entrada no mercado externo, as razões que conduziram a empresa à internacionalização, as competências necessárias para internacionalizar e os obstáculos encontrados.

**Palavras-Chave:** Internacionalização; Setor Vinícola; Estudo de Caso.

## **Abstract**

Internalization strategies have been gaining great importance on an enterprise level. With the opening and expansion of markets, increased competition and the rapid pace of innovation, companies cannot just “be” in the domestic market.

Companies must have the ability to identify opportunities that may arise, and to react to challenges that they may face and that may even jeopardize their survival. Thus, internationalization is a business response to the challenge of globalization and is fundamental to the development of the Portuguese economy, since it works as a return path to the country’s economic growth.

Internationalization requires the company to have unique skills that enable it to differentiate them in the destination market. As such, the company should be aware that this process has costs and risks.

This dissertation aims to, in the first part, do a literature review which will explain important aspects of internationalization, namely the concept, the forms of internationalization and the internationalization theories. Then, the application of the literature review will be done, through a case study of a company. The company in analysis is a company in the sector of green wines, *Quinta da Aveleda*. The case study aims to make clear the mode of entry into foreign markets, the reasons that led the company to internationalization, the skills needed to internationalize and the obstacles encountered.

**Key-Words:** Internationalization; Wine Industry; Case Study.

## **Agradecimentos**

Ao longo destes dois anos em que estive envolvida no Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização e na respetiva preparação e redação desta dissertação tive a oportunidade de contar com o apoio de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização destes factos. Por esta razão, não poderia deixar de agradecer a todos os que me ajudaram durante a realização do Mestrado e, sobretudo, aquando da realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, quero deixar um agradecimento especial à Professora e Orientadora, Doutora Maria Clara Ribeiro, por todo o apoio, orientação e disponibilidade dispendida ao longo deste percurso académico e, acima de tudo, no acompanhamento da elaboração desta dissertação. É um membro fundamental e quero mesmo deixar os meus votos de gratidão porque desde o primeiro momento aceitou fazer parte deste projeto.

Queria agora agradecer a todos os professores que ao longo deste percurso contribuíram para o enriquecimento dos meus conhecimentos e que servem para levar comigo para a vida, nomeadamente, pondo-os em prática no mundo empresarial.

Seguidamente vai um agradecimento à *Quinta da Aveleda* pela oportunidade de elaboração da dissertação no caso concreto da Quinta e pela ajuda que me deram através da entrevista. Um agradecimento especial ao Engenheiro António Azevedo Guedes que desde logo permitiu a entrevista e ao Dr. Gustavo Monteiro com quem falei na entrevista e pelos conhecimentos transmitidos aquando desta.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais por todo o apoio e motivação que me deram durante a minha vida académica e em especial durante este período de redação da dissertação, visto ser uma tarefa árdua que acarreta longas horas de estudo e trabalho. No entanto, esta tarefa dá origem a uma realização pessoal de um objetivo académico que põe termo a uma etapa da minha vida e abre horizontes para novas etapas.

Por fim, um grande obrigado a todos os meus amigos pelo apoio prestado, força, compreensão e motivação que sempre me deram.

### **Citação**

“O vinho é a expressão da natureza que o homem interpreta aprimorando seus sentidos e sentimentos.”

Monica Rossete (Enóloga)

### **Lista de Abreviaturas**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

ISO – International Organization for Standardization

OLI – Ownership Location Internalization

PALOPs – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

RU – Reino Unido

SA – Sociedade Anónima

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais



## **Índice Geral**

Resumo.....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Citação.....	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Índice Geral .....	vi
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
INTRODUÇÃO .....	1
1. Enquadramento.....	1
2. Problema de Investigação .....	3
3. Objetivos .....	4
4. Metodologia .....	5
4.1. O Estudo de Caso .....	6
4.1.1. Características básicas do Estudo de Caso.....	6
4.1.2. Vantagens e desvantagens do Estudo de Caso .....	7
4.2. A metodologia qualitativa .....	8
4.3. Os métodos de recolha de dados.....	8
5. Justificação/ Relevância do estudo .....	10
6. Organização do estudo.....	11
CAPÍTULO I. INTERNACIONALIZAÇÃO.....	12
Introdução.....	12
I.1. Conceito .....	12
I.2. Processos de Internacionalização .....	14
I.2.1. Exportação.....	15

I.2.2. Investimento Direto no Estrangeiro.....	17
I.2.3. Modalidades Contratuais .....	19
I.3. Teorias da Internacionalização.....	22
I.3.1. Teorias económicas .....	23
I.3.2. Teorias Comportamentais.....	32
I.4. Motivos e motivações para a internacionalização.....	40
I.5. Custos e riscos associados ao processo de internacionalização .....	46
I.6. Decisões no processo de internacionalização.....	48
I.7. Modelos de Seleção de Mercado e Modos de Entrada .....	51
I.8. Fatores que determinam a escolha de um modo de entrada .....	59
Conclusão .....	61
CAPÍTULO II.    A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VINÍCOLA: O Caso da <i>Quinta da Aveleda</i> .	62
Introdução.....	62
II.1. Resenha Histórica da <i>Quinta da Aveleda</i> .....	62
II.2. Descrição Sumária da <i>Quinta da Aveleda</i> .....	67
II.3. A composição atual da <i>Quinta da Aveleda</i> .....	68
II.4. A entrevista e a sua análise .....	69
Conclusão .....	74
CONCLUSÕES.....	75
Limitações do estudo .....	78
Estudos Futuros.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79
APÊNDICE I – Guião de Entrevista.....	87

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Forças e Fraquezas das fontes de recolha de dados.....	9
Tabela 2: Vantagens e Limitações da Exportação.....	17
Tabela 3: Vantagens e Desvantagens do IDE.....	19
Tabela 4: Vantagens e Desvantagens do Licenciamento.....	20
Tabela 5: Vantagens e Desvantagens do Franchising.....	21
Tabela 6: Caraterísticas do Ciclo de Vida do Produto.....	28
Tabela 7: Quadro Comparativo das Duas Abordagens Teóricas.....	40
Tabela 8: Motivações para a Internacionalização.....	41
Tabela 9: Fatores que influenciam a escolha do mercado estrangeiro.....	55
Tabela 10: Descrição Sumária da <i>Quinta da Aveleda</i> .....	67

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Modos de Internacionalização.....	15
Figura 2: O Diamante da Vantagem Competitiva.....	31
Figura 3: Cadeia de Estabelecimento.....	34
Figura 4: O processo de Internacionalização da Empresa.....	36
Figura 5: Controlo, tempo e risco relacionado com formas de entrada.....	47
Figura 6: Sequência de decisões no processo de Internacionalização.....	48
Figura 7: Fases do processo de seleção de mercados.....	53
Figura 8: Indicadores das fases de seleção de mercado.....	54
Figura 9: Processo de escolha sistemática dos mercados-alvo.....	57
Figura 10: Fatores a considerar na decisão do modo de entrada.....	60
Figura 11: Fotografia de Manoel Fonseca.....	63
Figura 12: Rótulo do Vinho <i>Casal Garcia</i> .....	65
Figura 13: Fotografia da Família Guedes.....	66
Figura 14: Organograma da <i>Quinta da Aveleda</i> .....	68

## **INTRODUÇÃO**

### **1. Enquadramento**

A internacionalização não deve ser considerada como um fenómeno somente do século XXI, uma vez que as trocas entre as nações se perdem ao longo da história.

Atualmente, a dimensão, o crescimento e as características que a internacionalização apresenta, realçam a relevância deste fenómeno.

A internacionalização consiste num processo crescente e contínuo de uma empresa que se envolve em operações (comerciais) com países exteriores à sua origem. A internacionalização de uma empresa é um fator que contribui para a melhoria de qualidade do produto, para o aumento do ritmo de inovações que agreguem valor e se traduzam em ganhos para a empresa, para a eliminação da sua forte dependência do mercado doméstico, entre outros.

É imprescindível que as empresas estejam preparadas para enfrentar e reagir aos desafios com que se deparam, visto que inúmeras vezes ameaçam a sua sobrevivência. Assim, a empresa não se pode limitar a ficar somente no mercado nacional. Por outro lado, é importante salientar que a empresa deve identificar as oportunidades emergentes e investir em estratégias que sejam ágeis e flexíveis. Também é importante acentuar que a rápida produção de conhecimento e inovação são fatores fundamentais para a sobrevivência da organização (Uhlbien, Marion, & McKelvey, 2007).

Contudo, quando a empresa decide avançar para além das fronteiras nacionais deve ter bem presente a razão e o objetivo de se internacionalizar. A empresa deve conhecer bem os seus objetivos e estar consciente das implicações que este processo pode proporcionar (Ivarsson *et al.*, 1998). Na maioria das vezes, a decisão pela internacionalização implica uma mudança de tecnologia, ou seja, o “aprendizado da utilização e do aperfeiçoamento de tecnologias já existentes em economias industriais avançadas” (LALL, 2005, pág. 25).

A internacionalização é um processo complexo e exige ter presente que um pequeno erro que a empresa cometa pode conduzir à falha total. Como tal, a empresa deve adotar procedimentos corretos para que consiga minimizar os seus riscos.

Para a empresa se internacionalizar, deve decidir qual o mercado para o qual se pretende expandir e qual a maneira mais apropriada para organizar as suas tarefas no mercado estrangeiro.

As empresas estão constantemente sob pressão para que inovem os seus produtos e serviços (D.Jung, A. Wu, & C. Chow, 2008).

A finalidade desta dissertação é compreender a temática da internacionalização do setor vinícola, aplicando esse tema à realidade de uma empresa, através de um estudo de caso.

O objeto de estudo que se selecionou foi uma empresa de vinho verde, a sociedade portuguesa *Quinta da Aveleda* que exporta os seus vinhos verdes não se limitando à venda do seu produto (neste caso o vinho), mas também da sua marca.

O objetivo geral desta dissertação é explorar o processo de internacionalização, tendo por referência a *Quinta da Aveleda* para confronto do quadro teórico com a realidade empresarial.

No que respeita à metodologia, pode-se dizer que tratar-se-á de uma pesquisa qualitativa, exploratória, na medida em que envolve um estudo de caso que diz respeito à internacionalização da *Quinta da Aveleda*. Os dados históricos relativos à empresa e ao processo de internacionalização da mesma serão obtidos diretamente da própria empresa através de entrevista, informações documentais e também de dados extraídos do seu *website*.

Esta dissertação será composta por dois capítulos. Num primeiro capítulo apresentar-se-á um quadro teórico enquadrador da internacionalização. No segundo capítulo far-se-á a aplicação da revisão literária, apresentando-se o estudo de caso da *Quinta da Aveleda*.

Por último, serão apresentadas as conclusões finais desta dissertação.

## **2. Problema de Investigação**

Atualmente, vive-se num cenário de crise económico-financeira e, por isso, é importante realçar a necessidade de internacionalização.

A internacionalização, por si só, tem aplicação em diversas áreas. Diz respeito às trocas económicas, políticas e culturais entre os países, quer sejam de complementariedade ou de concorrência, podendo ser pacíficas ou conflituosas.

A internacionalização das empresas é um fenómeno relevante para a economia do país e, principalmente, para o desenvolvimento da própria organização.

As alterações à economia mundial, proporcionadas pelo processo de globalização e pela rápida abertura comercial, em conjunto com a queda das taxas alfandegárias, exercem uma forte pressão no setor vinícola, o que obriga as empresas deste setor a adaptarem-se a novos padrões de preços, qualidade e produtividade a nível internacional.

As empresas do setor em causa estão inseridas num forte ambiente de concorrência, verificada, sobretudo, pela disputa de compra e venda da matéria-prima necessária (a uva), bem como diferenciação dos seus produtos, daí a grande necessidade de competências próprias que são indispensáveis para a sustentabilidade do processo.

No intuito de melhor se compreender o fenómeno da internacionalização, o principal problema de investigação prende-se, sobretudo à seguinte questão apresentada:

- ✓ Qual o processo de internacionalização das empresas do setor vinícola?

Posto isto, existem também problemas de cariz específico que se colocam, nomeadamente:

- ✓ Quais as razões que levam à internacionalização das empresas que operam neste setor?
- ✓ Quais as competências necessárias para a internacionalização deste setor, no caso português?

### **3. Objetivos**

Considerando a formulação do problema de investigação, o objetivo geral desta dissertação é explorar o processo de internacionalização das empresas do setor vinícola.

Os objetivos específicos são perceber-se esse processo, fazer uma apreciação dos motivos que levam à internacionalização do vinho, perceber as competências necessárias para a empresa internacionalizar o seu produto/marca, identificar vantagens e obstáculos inerentes a este processo.



#### **4. Metodologia**

Para Marconi e Lakatos (2002), a escolha do método está diretamente relacionada com o problema a ser estudado que dependerá dos fatores relacionados com a pesquisa.

O objetivo de estudo seguirá uma estrutura exploratória visto que tenta explorar/compreender a natureza do assunto em causa.

Quanto ao método de pesquisa, optar-se-á por uma abordagem qualitativa, visto que o objetivo geral do estudo é analisar descritivamente o processo de internacionalização.

Num primeiro capítulo faz-se uma revisão literária e num segundo capítulo apresenta-se um estudo de caso para melhor se compreender o fenómeno da internacionalização, procurando-se encontrar as respostas às questões de investigação. Assim sendo, torna-se mais adequada uma metodologia qualitativa.

A estratégia de pesquisa através de estudo de caso permitirá focar a internacionalização do setor vinícola recorrendo à análise de uma empresa particular. Este tipo de estudo tem-se tornado muito utilizado pelos investigadores devido ao interesse de resposta a questões do tipo “como” e “por quê” (YIN, 2005).

O tipo de investigação usada será causal devido ao interesse de identificar a causa da internacionalização no setor vinícola e o grau de interferência do investigador para a organização será mínimo, ou seja, será apenas pela observação, não interferindo com as atividades normais da organização em estudo.

A unidade de análise será a *Quinta da Aveleda*.

Para terminar, importante seria neste estudo usar um horizonte temporal longitudinal para que o fenómeno fosse estudado ao longo do tempo (desde o início do processo de internacionalização até onde fosse possível verificar a sua evolução).

#### **4.1. O Estudo de Caso**

O estudo de caso é apenas uma de entre muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais (Yin, 2005). É uma abordagem metodológica de investigação aconselhável quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos que contêm diversos fatores envolvidos.

Yin (1994) define estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e baseando-se também num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e estratégias de análise dos mesmos.

De igual modo, Ponte (2006) considera que é uma investigação particularista, visto que se baseia numa situação específica e que procura descobrir o que é essencial e característico, contribuindo para a compreensão do fenómeno em causa.

Para Yin (1989, pág. 19) o estudo de caso é caracterizado pela “(...) capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.”.

Tal como foi anteriormente mencionado, a abordagem escolhida para esta dissertação foi o estudo de caso qualitativo e exploratório.

##### **4.1.1. Características básicas do Estudo de Caso**

O Estudo de Caso apresenta várias características.

Segundo Benbasat *et al.* (1987), considera-se que o estudo de caso deve conter as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações, questionários, entrevistas, entre outros);
- Podem ser analisadas uma ou mais entidades;
- A complexidade da unidade deve ser estudada aprofundadamente;
- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção de conhecimento;
- Não podem ser utilizadas formas experimentais de controlo ou de manipulação;

- O investigador não tem necessidade de especificar as variáveis dependentes e independentes antecipadamente;
- Os resultados podem estar dependentes do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou nos métodos de recolha de dados à medida que o investigador vai desenvolvendo novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida em questões do tipo “como” e “porquê”, em vez de questões que respondam a “o quê” ou “quantos”.

#### **4.1.2. Vantagens e desvantagens do Estudo de Caso**

Tal como nas outras pesquisas em ciências sociais, os estudos de caso têm as suas vantagens e desvantagens.

Bell (1989) menciona que a grande vantagem do estudo de caso é permitir ao investigador focar-se em determinado aspeto ou situação específica e identificar (ou pelo menos tentar identificar) os diversos aspetos que interagem com o contexto em análise.

Já Yin (2001) refere que os estudos de caso são mais acessíveis ao público, relacionam a teoria com a prática e proporcionam uma melhor perceção devido aos seus exemplos, acontecimentos ou situações específicos.

Para este mesmo autor (Yin, 2001), o estudo de caso também apresenta limitações, das quais destaca o facto de serem complexos, morosos e difíceis de levar a cabo.

Outra desvantagem consiste no acesso aos dados e publicação levantarem problemas. É necessário ter em atenção a confidencialidade dos dados, os limites, as discrepâncias entre público e privado, entre outros.

Para terminar, os estudos de caso requerem um longo período de tempo, envolvem custos, exigem uma formação teórica antecipada e aprofundada e os dados são de difícil organização.

#### **4.2. A metodologia qualitativa**

Os investigadores podem optar por investigação de cariz qualitativo ou então recorrer a metodologias quantitativas, de acordo com a finalidade do estudo.

No caso concreto em análise opta-se por uma metodologia qualitativa, uma vez que se procura interpretar uma realidade (internacionalização) considerando os diversos pontos de vista. Nesta opção metodológica não se procura encontrar verdades recentes, mas sim relatos abertos à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990).

Este método resulta de pesquisas que não se baseiam em dados estatísticos.

Em suma, a opção por esta abordagem qualitativa permite uma melhor aproximação da teoria à prática e faz com que haja uma maior aquisição de conhecimento e compreensão mais profunda do problema em análise.

#### **4.3. Os métodos de recolha de dados**

Os métodos de recolha de dados mais comuns nos estudos de caso são a observação e as entrevistas, podendo ser complementados por questionários; no entanto, nenhum método pode ser rejeitado.

Para Bell (1989), os métodos de recolha de dados devem ser escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida.

De acordo com a literatura existente, Yin (2003) atribui relevância às fontes de recolha de dados identificando forças e fraquezas, tal como se apresenta na tabela seguinte.

**Tabela 1: Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados**

<b>Fonte da Evidência</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Documentos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estável: Pode ser revisado repetidamente;</li><li>- Discreto: Não é criado como resultado do estudo de caso;</li><li>- Exato: Contem nomes exatos, referencias, e detalhes de um evento;</li><li>- Cobertura abrangente: Extensão longa do tempo, dos muitos eventos, e dos muitos ajustes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Encontro dos dados: Pode ser fraco;</li><li>- Seleção tendenciosa se a coleção for incompleta;</li><li>- Relatório com tendências: Reflete (desconhecida) tendência do autor;</li><li>- Acesso: Pode estar deliberadamente bloqueado.</li></ul>
Registos de Arquivos	<ul style="list-style-type: none"><li>- (mesmo que o acima para Documentos);</li><li>- Preciso e quantitativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (mesmo que o acima para Documentos);</li><li>- Acesso difícil devido a questões de privacidade.</li></ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Focado: Foco direto aos tópicos do estudo de caso;</li><li>- Perspicaz: Fornece inferências causais percebidas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tendenciosa devido a questões pobremente construídas;</li><li>- Resposta tendenciosa;</li><li>- Inexato devido à memória fraca.</li><li>- Flexibilidade: Entrevistas dão ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li></ul>
Observação Direta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realidade: Cobre eventos no momento real;</li><li>- Contextual: Cobre o contexto dos eventos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consome tempo</li><li>- Seletividade: A não ser que a cobertura seja larga;</li><li>- Flexibilidade: O evento pode proceder diferentemente por estar sendo observado;</li><li>- Custo: Horas necessárias pela observação humana.</li></ul>
Observação Participativa	<ul style="list-style-type: none"><li>- (mesmo que o acima para Observação Direta);</li><li>- Permite a visão do comportamento e motivos interpessoais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- (mesmo que o acima para Observação Direta);</li><li>- Tendência devido à manipulação de eventos pelo investigador.</li></ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Permite a visão de aspectos culturais e de operações técnicas;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Seletividade;</li><li>- Disponibilidade.</li></ul>

**Fonte:** Yin (2003), pág. 102

Li *et al.* (2005) defendem a existência de dois tipos de origem de dados: dados preliminares e dados secundários. A entrevista e a observação são dois exemplos de dados preliminares. Para exemplificar os dados secundários tem-se a informação recolhida dos livros, dos artigos científicos e da internet e que é relevante para o estudo.

Nesta dissertação a recolha de dados preliminares será com base na referida entrevista.

Segundo Li *et al.* (2005), existem três tipos de entrevista: não-estruturada, semiestruturada e estruturada.

Neste caso, recorre-se a uma entrevista semiestruturada à *Quinta da Aveleda* para ir de encontro com os objetivos de investigação e também porque este tipo de entrevista

permite um conhecimento mais profundo do fenómeno em análise e diminui o risco de enviesamento das respostas do entrevistado.

O guião de entrevista foi elaborado previamente e a entrevista foi realizada nas instalações da *Quinta da Aveleda* (que se localiza em Penafiel), no passado dia 16 do mês de Maio de 2013.

## **5. Justificação/ Relevância do estudo**

Ao longo do nosso percurso académico fomos nos apercebendo da necessidade existente da investigação na área da internacionalização, uma vez que o estudo deste tema assume uma importância crescente, especialmente nesta época de crise que o nosso país atravessa.

Têm ocorrido grandes alterações no ambiente competitivo das empresas, devido ao forte ambiente de competição global. Tal facto exige das empresas uma resposta que, na maioria das vezes, está ligada à constituição de novas formas de relação entre as organizações.

O setor vinícola tem vindo a atravessar grandes alterações nos últimos tempos. A tecnologia de produção da matéria-prima e os processos de vinificação conferem qualidade técnica ao produto.

As técnicas de comercialização, nomeadamente por via das exportações, causam um forte impacto no setor.

Dáí foi despertado o interesse em desenvolver esta dissertação com este tema, esperando compilar num único trabalho alguns conhecimentos teóricos e confrontá-los com uma análise prática, baseada no estudo de caso à *Quinta da Aveleda*.

Desta forma, foi também determinante nesta escolha que esta dissertação fosse uma mais-valia para as empresas deste setor, sendo certo que no que diz respeito ao comércio de vinho verde, esta empresa poderá ser um modelo a seguir.

## **6. Organização do estudo**

Além da introdução feita nesta dissertação (que engloba um enquadramento, enuncia o problema de investigação, define os objetivos, aborda a metodologia utilizada, justifica a relevância do estudo) e face aos objetivos do presente estudo já mencionados anteriormente, pode-se dizer que a estrutura principal desta dissertação será desenvolvida em dois capítulos.

No primeiro capítulo falar-se-á do conceito de internacionalização baseando-se nos seus processos e teorias, tentando perceber teoricamente, nomeadamente, as razões que levam à internacionalização e os custos e riscos que lhe estão associados, as competências necessárias para uma empresa se poder internacionalizar com sucesso e os fatores que levam à decisão de um modo de entrada.

Seguidamente, ir-se-á destacar a internacionalização do setor vinícola, uma vez que é neste ramo de atividade que se pretende basear esta dissertação.

No segundo capítulo far-se-á então a aplicação da revisão literária e, numa análise qualitativa, um estudo de caso a uma empresa do setor vinícola (*Quinta da Aveleda*). Far-se-á uma breve apresentação da empresa em estudo, analisar-se-ão os dados obtidos e isto permitirá retirar algumas conclusões.

## **CAPÍTULO I. INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **Introdução**

A internacionalização não deve ser considerada como um fenómeno do século XXI, ou seja, não pode ser considerado um fenómeno dos nossos dias visto que as trocas internacionais já antes se efetuavam, ou dizendo de outra forma, desde sempre existiram trocas entre os povos e entre as nações. Até ao primeiro semestre do século XX os interesses centravam-se nos aspetos macroeconómicos, nomeadamente nos que estavam relacionados com o comércio internacional.

Nas últimas décadas, o fenómeno da globalização tem-se acentuado e originou a internacionalização no meio empresarial.

Atualmente, a internacionalização de empresas tem-se efetuado de diversas formas e em diferentes setores. A dimensão, crescimento e características que a internacionalização nos apresenta salientam a relevância deste fenómeno (de internacionalização) e justificam um interesse renovado no conhecimento.

É neste contexto que se faz esta abordagem sobre internacionalização, onde serão expostos alguns aspetos importantes, nomeadamente o conceito, teorias e formas de internacionalização.

### **I.1. Conceito**

Atualmente encontra-se muita bibliografia direcionada para o conceito de internacionalização. No entanto, é preciso ter em atenção que nem todos os conceitos definem corretamente este fenómeno, dado que muitas vezes é confundido com globalização.

A internacionalização de uma empresa é um ato de gestão, cuja decisão é mais complexa e difícil, e consiste num processo crescente e contínuo de envolvimento da empresa nas operações com outros países (Duarte, 2008).

Este conceito carece de uma definição universalmente aceite devido às divergências da sua natureza processual.



Há várias definições de internacionalização, das quais se destacam as duas oposições existentes: a dicotomia micro-macro que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa; a polarização *inward-outward* que faz o contraste das operações de “dentro para fora” (sendo elas as exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) com as operações de “fora para dentro” (nomeadamente importações, aquisições de tecnologia estrangeira e ainda investimento estrangeiro) (Simões, 1997).

Calof e Beamish (1995) referem-se à internacionalização como um processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos,...) aos ambientes internacionais.

Meyer (1996) define internacionalização como o processo pelo qual a empresa aumenta o nível das suas atividades e o valor acrescentado fora do país de origem.

Freire (1997) considera que o processo de internacionalização da empresa deve ser enquadrado com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico, ou seja, considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países.

Chetty e Champbell-Hunt (2001) defendem que a internacionalização não pode ser vista somente como um processo de “progressão crescente”, mas também como um fenómeno que pode apresentar retrocessos, nomeadamente pela diminuição das atividades internacionais da empresa (“desinternacionalização”).

Bell *et al.* (2002) definem internacionalização empresarial como um negócio cujas atividades são efetuadas para além das fronteiras nacionais.

Barber e Darder (2004) vêem a internacionalização como um processo de direção estratégica pelo qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, o que implica a transposição das fronteiras nacionais.

Fernández e Nieto (2005) defendem que a internacionalização é a estratégia mais complexa que a empresa pode realizar, tendo em atenção o índice de incerteza e risco, assim como a necessidade de equipas com competências transculturais e inteligência cultural.

Carlson (2006) vê a internacionalização como sendo um conjunto de princípios e práticas que são utilizadas pelas empresas no desenvolvimento e modificação de um produto de modo a garantir que o desempenho do mesmo será igual fora do país de origem.

É importante salientar que as questões linguísticas bem como a intervenção internacional implica um conjunto de características que facilitam a adaptação às culturas dos países ou mesmo das regiões de destino.

Quando se fala em operar internacionalmente, não é a mesma coisa que falar em operar domesticamente, podendo isto ser justificado, entre outras, pelas disparidades culturais apontadas por Hofstede. O ambiente externo à empresa afeta o modo de funcionamento do negócio, sendo certo que para operar em mercados internacionais é necessário articular diferentes ambientes e bastante complexos, tendo a empresa de saber conjugar as condições físicas, sociais e competitivas.

Para diminuir os riscos é fundamental o conhecimento internacional, visto que as origens culturais afetam o modo de pensar, sentir e agir. Pessoas de diferentes culturas podem ter diferentes expectativas sobre o modo como uma pessoa deve agir.

A atuação em mercados estrangeiros era característica das empresas multinacionais, visto que as de menor dimensão estavam sujeitas a um processo lento e gradual de entrada em mercados externos e só depois de ver esgotadas as possibilidades do mercado doméstico.

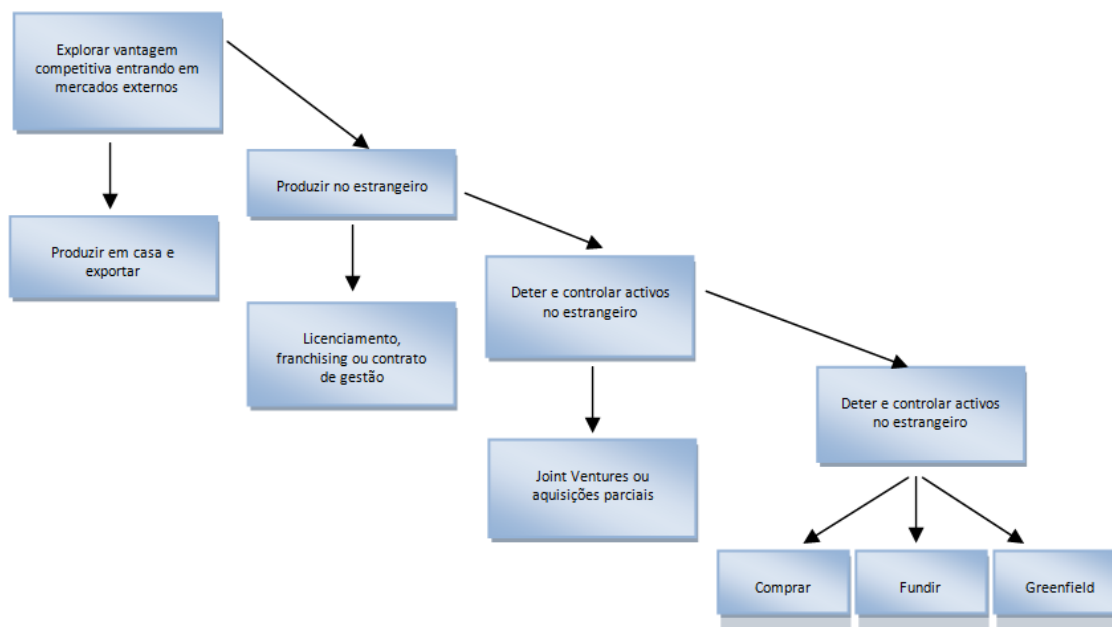
Na economia do conhecimento, as pequenas e médias empresas (PME's) tornaram-se mais presentes nos mercados estrangeiros, passando a internacionalizar-se de modo precoce e veloz mesmo sem esgotar a capacidade dos mercados domésticos.

Com efeito, a crescente globalização implica que a estratégia de internacionalização seja cada vez mais necessária mesmo nas empresas familiares que eram tradicionalmente focadas no mercado doméstico.

## **I.2. Processos de Internacionalização**

São variadas as formas de sistematização dos processos de internacionalização empresarial. Os dois grandes extremos são a exportação e o investimento direto, mas existem também as modalidades contratuais. Cada uma delas será subdividida porque poderá ser feita de várias formas, tal como é apresentado na figura seguinte (figura 1) e será apresentado detalhadamente em seguida.

**Figura 1: Modos de Internacionalização**



**Fonte:** Ferreira *et al.* (2011), pág. 50

### **I.2.1. Exportação**

A exportação implica o “movimento trans-fronteiriço de bens” (Simões, 1997). Para Hill (2007), as exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão devido ao nível baixo de risco.

A exportação é a venda (que pode ser regular ou mesmo ocasional) de produtos nacionais nos mercados estrangeiros. Refere-se, portanto, a um envolvimento ainda de cariz precário da empresa com os mercados externos. Este processo é de grau zero na escala de internacionalização empresarial.

A exportação pode ser realizada de três formas: própria, direta ou indireta.

Quanto à exportação própria esta ocorre quando a empresa produtora vende diretamente ao consumidor (cliente final) um bem industrial (intermédio ou de equipamento). O grau de autonomia da função exportadora na estrutura organizacional da empresa depende da sua filosofia de gestão e do nível de envolvimento internacional. Neste tipo de exportação a empresa é que fica responsável pelo processo, sendo ela a realizar a promoção comercial, a obter os clientes e a distribuir os produtos, o que implica a necessidade de melhor conhecimento de mercado, acesso a informação e controlo do

desenvolvimento de negócio. Tal facto poderá ser uma desvantagem devido à grande necessidade de recursos com a evolução da troca comercial.

No que respeita à exportação direta esta acontece quando a empresa recorre a intermediários (agente, distribuidor ou importador) domiciliados no país de destino dos bens, os quais se encarregam da posterior distribuição dos produtos. Esses agentes atuam em nome da empresa exportadora, angariando clientes e encomendas e efetuam cobranças. Podem atuar em regime de exclusividade (ou não) e recebem, geralmente, à comissão. Os distribuidores ou importadores tomam conta dos produtos, encarregam-se da sua venda aos clientes finais e podem também atuar (ou não) em regime de exclusividade. Isto possibilita aos intermediários uma relação mais duradoura e um contacto mais próximo com o mercado, o que poderá dar origem à diferenciação e ainda a um maior controlo sobre o plano de marketing internacional; no entanto, exige mais recursos e poderá levar à exposição de comportamentos desadequados por parte dos intermediários.

Nos casos em que uma empresa vende a um intermediário do país de origem está-se perante uma exportação indireta (Lorga, 2003). A exportação indireta acontece quando a empresa produtora confia em intermediários (residentes no país de origem, tais como *trading companies*, comercial importadora / exportadora) a colocação dos seus produtos nos mercados externos. A empresa produtora não é a principal responsável e simplifica o processo de exportação. Desta forma, este tipo de exportação pode ser ideal para pequenas empresas que se encontram na fase inicial do processo de internacionalização. Também podem ser apontadas algumas desvantagens, das quais se destaca a dependência do intermediário e o desconhecimento do mercado de destino, o que poderá dificultar a adaptação dos produtos.

Desta forma, apresenta-se então o quadro seguinte onde são apresentadas algumas vantagens e limitações (da exportação direta e indireta) defendidas por Lorga (2003).

**Tabela 2: Vantagens e limitações da exportação**

	<b>Indirecta</b>	<b>Directa</b>
<b>Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromisso limitado</li><li>• Risco mínimo</li><li>• Maior flexibilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhores contactos</li><li>• Maior controlo</li><li>• Melhor esforço de vendas</li></ul>
<b>Limitações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potencial perda de oportunidade</li><li>• Falta de controlo</li><li>• Falta de contacto com o mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimento na organização das vendas</li><li>• Compromisso com o mercado estrangeiro</li></ul>

**Fonte:** Lorga (2003), pág. 45

### **I.2.2. Investimento Direto no Estrangeiro**

As operações de investimento direto implicam a participação no capital de empresas com sede noutro país. A projecção para o exterior pode ser realizada pela própria empresa (filial) ou então pela associação com outra empresa (designadamente *joint venture*), podendo o investimento ser realizado por via de criação de uma empresa nova ou mesmo pela aquisição de uma empresa já existente (a aquisição pode ser total ou parcial).

Relativamente à filial, esta pode ser produtiva (ou de produção) ou comercial. A filial de produção obriga à construção de uma unidade fabril para montagem ou fabricação dos produtos. Quanto à filial comercial esta implica o arrendamento de um armazém ou escritório para comercializar os produtos/serviços. Nos dois casos, a filial não precisa de contratar recursos humanos locais nem de deslocar os funcionários da empresa-mãe para a filial, entre outros, tais como: não precisa de estabelecer regras nem rotinas organizacionais, não precisa de estabelecer as regras de distribuição local, etc. É importante salientar que estas ações são facilitadas com a experiência internacional e com o grau de conhecimento do mercado onde a filial se irá instalar.

Uma forma mais rápida de constituir a filial é a aquisição total ou parcial de posições no capital de uma empresa já existente no país de destino.

O investimento pode ser realizado de raiz, ou seja, quando é criada uma nova empresa ou então adquirir total ou parcialmente uma empresa já existente, tal como foi mencionado anteriormente. A aquisição de uma empresa já existente traz maiores

vantagens, uma vez que a empresa já possui conhecimento de mercado, pode possuir competências vantajosas e pode ainda ter uma imagem que seja reconhecida no país.

Outra forma de investimento direto é a *joint venture* internacional, sendo certo que esta resulta de um acordo (repartição de capital) entre duas ou mais empresas independentes e origina uma nova entidade com personalidade jurídica própria e que desenvolve a sua atividade económica no exterior.

Keegan e Green (1999) afirmam que uma *joint venture* é uma forma de participar mais extensamente em mercados estrangeiros, mais ainda do que exportar ou conceder licenças, na qual os sócios dividem riscos e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor. Masum *et al.* (2008), define *joint venture* como sendo uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham juntas.

Estes acordos acontecem com mais frequência entre empresas tecnologicamente evoluídas e aquelas que possuem conhecimento e recursos do mercado local, em empresas oriundas de países desenvolvidos que procuram explorar mercados novos e ainda em empresas localizadas em países em via de desenvolvimento que tentam aumentar a sua competitividade no mercado doméstico ou no mercado internacional.

No caso de *joint venture*, as empresas vêem o seu risco diminuído e têm facilidade de integração em redes locais.

Para terminar, apresentam-se vantagens e desvantagens do IDE defendidas por Bradley (2004).

**Tabela 3: Vantagens e desvantagens do IDE**

Principais factores de influência	Vantagens	Desvantagens
<b>Factores custo</b>	Custos de transporte reduzidos	Capital inicial elevado
	Economias de escala	Investimento
	Incentivos governamentais	Elevados custos de informação
	Custos de embalagem reduzidos	Nacionalização ou expropriação
	Eliminação de tarifas	
	Acesso a matéria-primas e mão-de-obra	
<b>Factores de produto e de mercado</b>	Controlo de gestão	Constrangimentos de gestão
	Acesso ao mercado	Perda de flexibilidade
	Marketing eficaz	Maior Complexidade de Marketing

**Fonte:** Bradley (2004), pág. 376

### **I.2.3. Modalidades Contratuais**

Há alguma dificuldade em tipificar os modos de presença empresarial no estrangeiro, daí que muitos autores incluam modalidades contratuais.

As formas contratuais, geralmente, prevêem que se estabeleçam acordos duradouros entre empresas de diferentes países, havendo transferência de conhecimentos, capacidades e formas de atuação alternativas à exportação e ao estabelecimento de filiais (comerciais e produtivas).

Existem várias modalidades contratuais, das quais se destaca o contrato de licença internacional, o contrato de franquia internacional, a subcontratação internacional, as alianças estratégicas, entre outros.

Licenciamento ou contrato de licença internacional é um acordo onde o concesso conceder direito sobre a propriedade intangível a outra entidade por um período específico e, de retoma, o concesso auferir uma taxa da lealdade da licença (Hill, 2007). Para Bradley (2004), o licenciamento é a compra ou a venda de tecnologia de produto, processo, competências de design ou marketing, através de um contrato. Os contratos de licença internacional autorizam a fabricação de um produto a uma empresa através da cedência de *know-how*, direitos de propriedade industrial, patentes, marcas, modelos de desenhos sobre

o produto, processo de fabrico,..., mediante o pagamento de uma compensação económica designada *royalty* à empresa cedente. Este tipo de contrato permite ao licenciador estar presente num grande número de mercados externos com um nível de investimento e risco mínimo. Os contratos de licenciamento são mais frequentes em empresas menores e que possuem poucos recursos humanos e financeiros para investimento direto no estrangeiro (Masum *et al.*, 2008). Algumas vantagens e desvantagens deste tipo de contrato são apresentadas na tabela seguinte.

**Tabela 4: Vantagens e desvantagens do Licenciamento**

<b>Contratos de Licença</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de “teste” e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados “difíceis”	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

**Fonte:** Simões (1997), pág. 402

Segundo Masum *et al.* (2008), *franchising* ou contrato de franquia internacional é o direito que uma empresa adquire de outra empresa, a longo prazo, sendo certo que permite desenvolver determinadas atividades de negócios, tais como a venda de produtos e/ou



serviços. O contrato de franquia internacional consiste na cessão do direito de explorar um produto ou linha de produtos, nomes, marcas comerciais e *know-how* sobre os procedimentos de gestão e comercialização de um negócio a uma empresa situada num mercado externo. O *franchising* assemelha-se ao licenciamento, no entanto, envolve uma componente comercial mais profunda. A franquia internacional é regulada por uma imagem de marca que seja reconhecida internacionalmente e um conceito de negócio uniforme que permite uma rápida entrada no mercado. Este tipo de contrato também apresenta vantagens e desvantagens, tal como é apresentado na tabela seguinte.

**Tabela 5: Vantagens e desvantagens do *Franchising***

<b>Contratos de <i>Franchising</i></b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo (embora, por norma, superior ao do licenciamento)
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método estandardizado de <i>marketing</i> e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Rapidez da expansão internacional da rede	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Motivação do <i>franchisee</i> para o desenvolvimento do negócio	Exigências de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual
Conhecimento do mercado local pelo <i>franchisee</i>	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

Fonte: Simões (1997), pág. 403

A subcontratação internacional acontece quando a empresa contratante internaliza as funções que geram maior valor para o cliente e que constituem a sua fonte de vantagem competitiva, colocando no exterior as restantes funções da cadeia de valor. Neste tipo de contrato, a grande preocupação é centrada nos custos, visto que podem ser bastante reduzidos em mercados onde as diferenças salariais sejam favoráveis à empresa contratante

e os subcontratantes possuam uma capacidade produtiva favorável em termos de qualidade e de quantidade.

Gulati (1998) afirma que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objectivo de trocar, partilhar ou co-desenvolver produtos, tecnologias ou serviços. Tsang (1999) define aliança estratégica como sendo um acordo de cooperação de longo prazo entre duas ou mais empresas independentes que desenvolvem negócios para obter um ganho económico mútuo. Magriço (2003) defende que a aliança é uma forma de organização das relações económicas, entendidas como relações que têm por objetivo uma afetação de recursos dotados de valor económico. Para Todeva e Knoke (2005) as alianças estratégicas não são apenas parcerias que melhoram a efetividade das estratégias competitivas das empresas participantes através de troca mútua de recursos, mas são também novas formas de negócio que permitem aos parceiros melhorar e controlar os seus relacionamentos de negócio. As alianças permitem a colaboração entre empresas através da aquisição de capital social e de uma atividade conjunta com associação de esforços e de capacidades, uma vez que possibilitam uma aprendizagem mútua e a obtenção de economias de escala, no entanto, as alianças também originam desvantagens, tais como problemas de coordenação e oportunismos dos parceiros.

Para terminar existem também outros contratos internacionais, nos quais se podem destacar um conjunto diversificado de contratos onde foram tipificados os direitos e deveres das partes contratantes em matéria de prestação de serviços de gestão, serviços de engenharia, assistência técnica, fornecimento de infraestruturas ou unidades industriais.

### **I.3. Teorias da Internacionalização**

Tal como já foi mencionado, o processo de internacionalização empresarial é complexo uma vez que envolve diferentes empresas e países com características diferentes. Desta forma, não se pode falar numa única teoria explicativa.

Há várias teorias que realçam o fenómeno em causa e apresentam vários motivos e abordagens que impulsionam a empresa para o mercado externo. Andersen (2003) e Buvik (2002) classificam essas abordagens em duas perspetivas, sendo elas: a abordagem baseada em critérios económicos (que são orientados para a otimização dos lucros e retorno financeiro) e a abordagem da internacionalização baseada na evolução comportamental

(relacionada com as atitudes, percepções e comportamentos das pessoas que tomam decisões, orientados para a redução do risco).

### **I.3.1. Teorias económicas**

A abordagem económica sobre internacionalização remete-nos para estudos de 1776 desenvolvidos por Adam Smith na sua teoria da vantagem absoluta, 1817 já com os contributos de David Ricardo nomeadamente na teoria das vantagens absolutas, 1950 onde há a abordagem dos fatores de proporção desenvolvida por Ohlin e Heckscher e ainda para 1961 onde são feitas as considerações de Linder sobre a similaridade da procura (Whitelock, 2002).

As teorias seguintes, que são comparativamente mais recentes, serão expostas neste ponto. Barreto *et al.* (2003) consideram que a vertente económica da internacionalização está bastante suportada no contributo de Hymer que identificou três razões que determinam a decisão das empresas face ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE), destacando-se a neutralização dos concorrentes, a exploração das vantagens competitivas e a diversificação.

Há também que ter em conta que os estudos da teoria económica são apresentados, sobretudo pelo paradigma eclético da produção que define o processo de internacionalização como resultado de decisões racionais. Baseiam-se na teoria económica e consideram as decisões de investimento direto noutros países uma questão de escolhas racionais (Kutschker, 1997; Barreto, 2002).

A teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976) diz que a empresa tem de integrar as transações. A empresa internacionaliza-se quando passa do processo de exportação para outros mais complexos.

Na teoria do Custo de Transação, segundo Williamson (1975), estão presentes os custos envolvidos na busca dos mercados estrangeiros, quer pela contratação externa de atividades, quer pela utilização da sua própria estrutura para condução destas atividades.

A Teoria da Organização Industrial baseia-se no facto de que negociar externamente é mais dispendioso e trabalhoso do que no mercado doméstico.

Quanto à Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966) baseia-se nas vantagens comparativas. A vantagem competitiva reside no país de origem e, quando a empresa transfere as suas tecnologias, desfruta de vantagem comparativa.

### **a) Teoria de Internalização**

A teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1976) destaca que a empresa tem a função de integrar ou internalizar as transações que o mercado realiza (através do livre mercado) de forma ineficiente ou dispendiosa, ou seja, a empresa internacionaliza-se quando passa do processo de exportação para outro mais complexo, de forma a que os recursos e os conhecimentos partilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Desta forma, as capacidades e os recursos criados no estrangeiro tornam-se competências essenciais da empresa.

Quando se fala em transações, estas podem ser desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão, nomeadamente pelo conhecimento. Quanto maiores as transações baseadas no conhecimento, maior a tendência para a internalização e maior a distância da exportação simples, passando a empresa a adotar formas de desempenho internacionais mais complexas.

Assim sendo, a empresa quando realiza atividades internas no mercado estrangeiro obtém a vantagem de conseguir manter a propriedade de conhecimento e de informação dentro da mesma. A organização internacionaliza com os custos fixos mais baixos ou mais altos dependendo do volume de negócios esperado para aquele mercado, sendo isto a relação custo/eficiência.

Em contrapartida, a empresa ao conseguir a monopolização do conhecimento reduz a eficácia no mercado e aumenta os custos sociais.

Para finalizar, importante será dizer que esta teoria apresenta vantagens das quais se destacam: evita a intervenção governamental, evita custos de procura e negociação, evita custos contratuais, controla os fornecimentos, controla o processo de distribuição, ganha com a subsidiação cruzada, fixa preços de transferência, entre outros.

### **b) Teoria dos Custos de Transação**

O processo de internacionalização pode ser explicado à luz da Teoria dos Custos de Transação (Coase, 1937; Williamson, 1975).

A Teoria dos Custos de Transação foi proposta por Williamson (1975) e entende que a decisão não decorre de uma forma incremental, mas sim em função de uma análise

detalhada do ambiente macro e das relações da empresa, ao contrário da Teoria Comportamental de Uppsala que se falará mais à frente.

A análise sob o enfoque dos custos de transação tem por base as imperfeições do mercado e visa subsidiar decisões através da racionalidade económica de longo prazo, tendo em atenção os custos e os resultados. Tal facto aplicado aos mercados internacionais envolve a escolha de mercados e os modos de entrada noutros países.

Quando se fala na Teoria dos Custos de Transação ressaltam, desde logo, os custos envolvidos na busca de mercados estrangeiros, quer pela contratação externa de atividades, quer pela utilização da estrutura própria que a empresa possui para a condução das atividades.

Segundo Williamson, as transações são os custos resultantes da troca de bens e serviços através de relações de mercado ou outro tipo de relações, no entanto, os custos de transação não só estão relacionados com produtos, mas também com tecnologias, formas de gestão e, sobretudo com conhecimento.

Relativamente a esta teoria e analisando a decisão das empresas em explorar o mercado estrangeiro fazendo uso da exportação (vertente mais simples), é de salientar que as empresas também enfrentam custos que são associados à procura de informação sobre o mercado estrangeiro para o qual se pretende expandir e custos associados ao cumprimento e monitorização de contratos inerentes à exportação. Estes custos variam em sentido inverso, visto que quanto maiores os custos associados à procura de informação, menores os problemas que poderiam ocorrer com os contratos relacionados com a exportação e vice-versa.

Quanto a um nível de envolvimento maior, nomeadamente quando as empresas investem diretamente no exterior através de alianças estratégicas, criação ou aquisição de subsidiárias, e outras formas, podem surgir novos custos, designadamente custos de internalização. Estes custos estão relacionados com a obtenção de conhecimentos mais fidedignos sobre o mercado para o qual se pretende alargar, com a construção ou aquisição de subsidiária no estrangeiro, com os custos de flexibilidade, com a reversibilidade dos investimentos, entre outros. Quando os custos de internalização são superiores aos custos de transação, as empresas tendem a não investir diretamente no estrangeiro.

Perante a análise de custos, é importante perceber-se que esta não é suficiente para a decisão sobre qual a melhor forma de entrada e atuação no mercado estrangeiro, pelo que é então importante considerarem-se aspetos, tais como: a localização (análise dos custos de

transporte e de produção), a estratégia da empresa (necessidade de analisar estrategicamente a centralização ou dispersão das atividades) e a concorrência em cada mercado externo.

No entanto, existem outras teorias, nomeadamente a Teoria Eclética, que incorporam esta Teoria dos Custos de Transação para explicar de forma mais dinâmica a internacionalização.

### **c) Paradigma Eclético**

A Teoria de OLI ou Paradigma Eclético de Dunning (1976, 1981, 1988, 1993, 2000) procura explicar a atuação das empresas nos mercados estrangeiros segundo um elevado grau de compromisso através de operações diretas ou mesmo parcerias nesses mercados.

Nesta teoria, Dunning elabora uma doutrina própria onde faz uma fusão das teorias que foram escolhidas, as mais coerentes para a explanação da internacionalização (segundo o autor).

Este modelo (paradigma eclético) veio eliminar a carência de explicação das atividades das empresas, sendo certo que se baseou em várias teorias económicas e empresariais e desenvolveu a compreensão das formas de internacionalização, mencionando o IDE como apenas um dos muitos canais de relações internacionais.

Dunning (1980) procurou juntar as Teorias do Custo de Transação e de Internalização que associadas a outras variantes procuravam identificar características que explicavam a produção internacional no que respeitava a distribuição geográfica dos ativos da empresa e padrão industrial adotado. Desta forma, esta teoria explica a extensão, a forma e o padrão de investimento noutros países para desenvolver a produção.

O Paradigma Eclético está dividido em três vantagens auferidas, sendo elas identificadas pela sigla OLI (Dunning, 1980) e são fruto de um maior compromisso com o mercado estrangeiro.

- O – Ownership: Vantagem Específica de Propriedade;
- L – Location: Vantagem Específica de Localização;
- I – Internalization: Vantagem Específica de Internalização.

Quanto às vantagens de propriedade (O) estas permitem à empresa manter um maior domínio e controlo sobre os recursos utilizados nos países estrangeiros. A organização pode e deve atuar no mercado externo, mas deve usar as suas competências essenciais como forma de diferenciação competitiva face aos seus concorrentes. Sob a forma de subsidiária deve manter controlada a sua propriedade tangível e intangível, como se pode exemplificar com a marca e a tecnologia em detrimento de um licenciamento a um parceiro local, visto que este pode aproveitar-se das vantagens dos recursos da empresa. Segundo esta vantagem, as competências essenciais devem ser desenvolvidas na matriz e só mais tarde transmitidas para as subsidiárias (Dunning, 2000).

Relativamente às vantagens de localização (L) pode-se dizer que a empresa se internacionaliza para explanar as vantagens de localização, ou seja, beneficia das vantagens específicas potenciadas pela sua atuação no estrangeiro, sendo certo que a sua escolha será justificada pelo mercado que melhores condições lhe proporcionar. Tais vantagens estão relacionadas com mão-de-obra mais barata e/ou especializada, matérias-primas de mais baixo custo, menor burocracia, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, menores custos de transporte e comunicação e tem por base a comparação da atividade exportadora e a capacidade de explorar o potencial de mercado (Dunning, 2000).

No que respeita a vantagens de internalização (I), estas surgem quando se contrói uma estrutura no exterior para internalizar as operações que poderiam ser realizadas no mercado, nomeadamente por fusões, aquisições, cooperação e alianças. Desta forma, a empresa pode reduzir custos de procura e de transações, assegurar altos padrões de qualidade, entre outros. Estas vantagens seguem o raciocínio das teorias de internalização e dos custos de transação, originando uma diminuição dos custos de câmbio, propriedade da informação, redução da incerteza, maior controlo da oferta, dos mercados, dos acordos contratuais e ainda dos negócios (Dunning, 2000).

Pode-se então dizer que o paradigma eclético é a melhor combinação de OLI, sendo um grande desafio para as empresas enfrentarem a decisão de IDE, sendo certo que a resposta a esse desafio assenta no contexto geral, não somente em aspetos ambientais, mas também em aspetos comportamentais. Esta configuração reflete as características económicas e políticas do país/região da empresa investidora e do país/região onde estão a tentar investir. Para terminar, é importante salientar que esta configuração depende também da indústria em causa e da natureza das atividades de valor acrescentado.

#### **d) Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966) defende que a localização da produção de alguns produtos varia conforme estes vão avançando nos ciclos de vida, sendo certo que se podem destacar quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio, tal como é apresentado na tabela seguinte demonstrando também as características do ciclo (Tabela 6).

**Tabela 6: Características do Ciclo de Vida do Produto**

<b>Etapas</b>	<b>Introdução</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
<b>Localização da produção</b>	País inovador	País inovador e países industrializados	Países industrializados e em desenvolvimento	Países em desenvolvimento
<b>Localização do mercado</b>	País inovador e países industrializados	Países industrializados	Países industrializados e em desenvolvimento	Países em desenvolvimento
<b>Factores competitivos</b>	Unicidade	Crescente concorrência e solicitação	Concorrência através do preço	Declínio da solicitação
<b>Tecnologia de Produção</b>	Períodos curtos de produção	Entradas de capital aumentam	Economias de escala	Racionalização

**Fonte:** Daniels *et al.* (2006), pág. 154

#### **→ 1ª Etapa: Introdução**

Quando as empresas sentem que os clientes têm a necessidade de um determinado produto, as empresas procedem ao desenvolvimento deste de forma a satisfazer os desejos dos seus clientes. Por exemplo, a nova tecnologia, normalmente resulta em novos produtos e novos métodos de produção graças a uma combinação de fatores dos quais se destaca a concorrência, solicitação de clientes, disponibilidade de cientistas e engenheiros e elevadas fontes de rendimento.

Depois de um produto ser criado pode ser produzido em qualquer parte do mundo, no entanto, inicialmente a produção ocorre onde se efetua a produção inicial para que a empresa possa obter rapidamente o *feedback* de mercado e poupar nos custos de transporte.

Há também que ter em atenção que alguns clientes de países industrializados possuem poder de compra para adquirir produtos recentes e as empresas produtoras podem então exportar uma pequena parte da sua produção quando lhe for solicitado. Como o produto inicialmente não está estandardizado, o seu processo de produção deve permitir rápidas



alterações nas características dos produtos, de acordo com o *feedback* de mercado. O processo produtivo tende a ser altamente qualificado para garantir a eficiência.

→ **2ª Etapa: Crescimento**

À medida que as vendas do novo produto aumentam, surge concorrência no mercado. Nesta etapa, os produtos têm grande possibilidade de abertura à comercialização no exterior. Nas empresas, o rápido desenvolvimento da tecnologia de processo é incentivado pelo grande aumento das vendas no mercado doméstico e no estrangeiro.

Aquando do crescimento, a empresa pioneira na produção do produto verá aumentar as suas vendas ao exterior (exportação), no entanto, perderá certamente algumas vendas no mercado doméstico visto que, entretanto haverá introdução de novos concorrentes no mercado nacional.

→ **3ª Etapa: Maturidade**

Nesta etapa, nota-se uma estabilização dos pedidos mundiais apesar de as vendas poderem crescer em alguns países e decrescer noutros. Aqui, o custo torna-se uma forte “arma” competitiva. O custo por unidade mais baixo poderá originar pedidos nos mercados emergentes. Assim, o país inovador deixa de possuir vantagem de produção e a empresa passa a ter incentivos para deslocalizar as unidades de produção para países ainda em desenvolvimento, onde o trabalho é pouco qualificado, logo mais barato e eficiente para processos standardizados.

Para terminar, as exportações do país inovador diminuem à medida que a produção estrangeira as vai substituindo.

→ **4ª Etapa: Declínio**

Quando o produto passa para esta última etapa, os fatores que ocorrem na fase de maturidade continuam a desenvolver-se. Comparativamente o declínio ocorre mais rápido nos países industrializados do que nos países em desenvolvimento, uma vez que os clientes exigem mais rapidamente novos produtos no mercado.

Nesta etapa, quase toda a produção é realizada em países em desenvolvimento e depois exportada para os mercados em declínio ou então para mercados de pequeno nicho em países industrializados. Posto isto, o país onde a inovação surgiu e de onde se efetuavam exportações passa, depois, a ser um país importador.

#### **e) Teoria da Vantagem Competitiva**

Segundo Porter (1985), quando uma empresa mantém lucros que excedem a média para a sua indústria, diz-se então que a empresa possui vantagem competitiva sobre os seus rivais. O objetivo da estratégia negocial é alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Porter (1985) nomeia dois tipos básicos de vantagem competitiva: a vantagem de custo e a vantagem de diferenciação.

Uma vantagem competitiva existente quando a empresa consegue negociar os mesmos benefícios que os seus concorrentes embora a custo inferior, designa-se por vantagem de custo. Quando a empresa consegue negociar benefícios que superam os dos produtos dos concorrentes, está-se então perante uma vantagem de diferenciação. Assim sendo, a vantagem competitiva permite à empresa criar valor superior para os clientes e lucros superiores para a empresa.

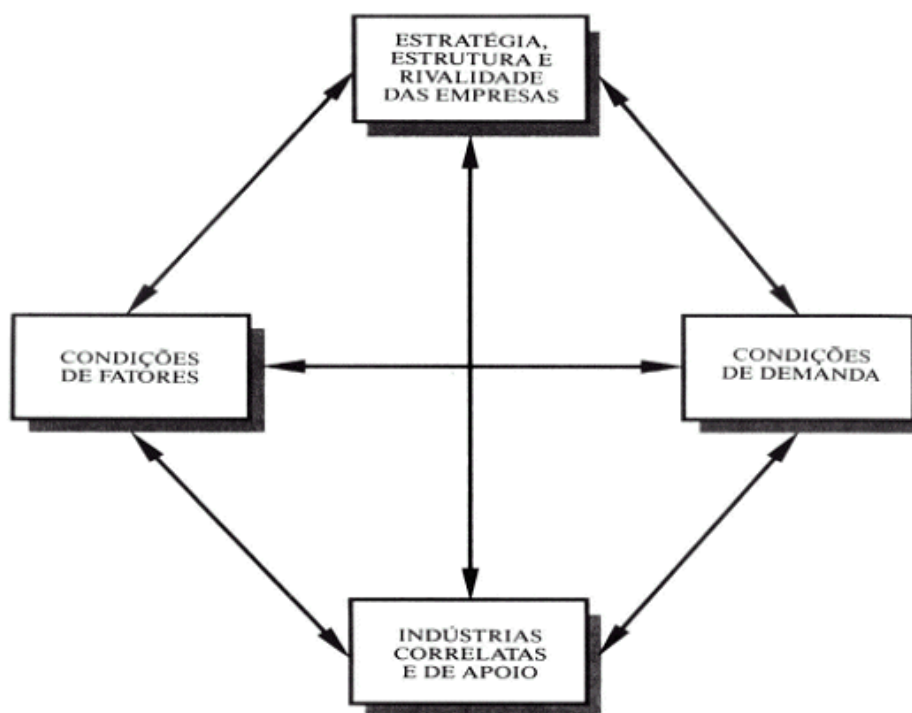
A vantagem competitiva é criada pela utilização de recursos (vantagens específicas da empresa e que servem para a criação de vantagens de custo ou de diferenciação e que devem ser de difícil acesso por parte dos concorrentes) e de capacidades (dizem respeito à possibilidade das empresas utilizarem os recursos de forma eficiente) e visa alcançar uma estrutura de produto de baixo custo ou diferenciado e é desta forma que a empresa se posiciona no mercado (pela escolha do baixo custo ou pela diferenciação). Tal decisão é uma componente (central) da estratégia competitiva da empresa, no entanto, outra decisão relevante é a escolha do segmento de mercado-alvo.

Porter (1990) apresenta um novo conceito de competitividade das nações visto que é menos focado no preço. Teixeira e Diz (2005) mencionam que Porter alargou o conceito de vantagens comparativas uma vez que incluiu as diferenças tecnológicas, a qualidade e os métodos de concorrência. Esta teoria visa analisar a indústria e é perfeitamente perceptível que nenhum país é competitivo em todos os setores, sendo certo que o sucesso de cada país

depende muito da forma como as empresas de setores inter-relacionados (*clusters*) se organizam e como competem a nível global.

Porter fala também no modelo do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional” onde destaca que para avaliar a competitividade de um país são necessários quatro fatores, sendo eles: as condições de fatores (recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas e outros fatores de produção competitivos); condições de procura (grau de sofisticação dos consumidores); setores relacionados e de suporte (fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos); estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (formas de organização e de gestão das atividades e existência de concorrência forte).

**Figura 2: O Diamante da Vantagem Competitiva**



**Fonte:** Porter (1993), pág. 88

### **I.3.2. Teorias Comportamentais**

As abordagens teóricas comportamentais sobre os processos de internacionalização são também conhecidas por abordagem processual ou de internacionalização por estágio ou por etapas, sendo o seu desenvolvimento mais recente que as teorias económicas.

Até metade do século XX, poucos economistas se preocupavam com o que se passava dentro da empresa, pensando apenas nos aspetos macro, sobretudo relacionados com comércio internacional.

O início de 1960 foi marcado pelos trabalhos pioneiros de Edith Penrose, Richard Cyert, James March e, posteriormente, de Yair Aharoni que foram investigadores importantes, uma vez que desenvolveram estas teorias (comportamentais) baseando-se na teoria da empresa. Desta forma, estes investigadores deixaram de examinar a empresa somente do ponto de vista económico e passaram a vê-la como um aspeto independente de pesquisa (Hemais e Hilal, 2002).

Baseando-se nesta linha de pesquisa foi desenvolvida uma linha de pensamento distinta por investigadores da Universidade de Uppsala e, mais tarde, noutras Escolas de países escandinavos. Essa sequência de pensamento foi desenvolvida para proceder a estudos que descortinassem o processo de internacionalização das empresas e, posteriormente, foi denominado “Escola Nórdica do Processo de Internacionalização da Firma”, visto que incluía a teoria do comportamento organizacional como fator de decisão para escolhas de mercado e formas de entrada utilizadas em mercados internacionais.

Segundo Hilal *et al.* (2001), a filosofia da Escola Nórdica assume a empresa internacional como uma organização que integra um conjunto de processos de aprendizagem e apresenta uma estrutura de recursos, competências, influências e conhecimentos complexos e difusos.

De acordo com esta abordagem, a internacionalização da empresa através dos variados modos (desde a exportação ao Investimento Direto Estrangeiro) é considerada uma consequência do ritmo de crescimento que alcança.

Desta forma, as teorias comportamentais analisam o fenómeno da internacionalização como um processo evolutivo de etapas incrementais em função da aquisição de experiência e acumulação de conhecimento nos mercados internacionais.

**a) Teoria de Uppsala**

O modelo de Uppsala, também conhecido por U-Modelo, foi criado por pesquisadores suecos em meados da década de 70 (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) e abordam a internacionalização da empresa como sendo um processo de aprendizagem, no qual a empresa investe os seus recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional. De outra forma, pode-se dizer que esta teoria constitui e apresenta um modelo de internacionalização que segue uma lógica fundamentada pela filosofia da Escola de Uppsala (tal como é perceptível através da denominação atribuída) onde a internacionalização é vista como um processo que integra uma evolução gradual e contínua e no qual as empresas adquirem experiência e conhecimento, sendo notável a sua progressão no envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior.

Isto remete para o conceito de cadeia de estabelecimento, onde a empresa se desenvolve num determinado mercado (gradualmente), mas esse desenvolvimento está inteiramente relacionado com o conhecimento existente sobre o negócio e sobre o mercado e pode-se dizer que a adoção desta abordagem faz diminuir os riscos e as incertezas.

Johanson e Wiedersheim (1975), segundo um estudo que efetuaram a quatro empresas suecas, identificaram que o processo de internacionalização decorre de várias fases incrementais e denominaram-no “*establishment chain*”. Posto isto, apresentaram uma sequência progressiva de quatro níveis de internacionalização distintos. Estes níveis são o reflexo de configurações estratégicas contínuas de modos de entrada, uma vez que a empresa começa por um período de atuação no mercado doméstico e depois vai desenvolvendo progressivamente atividades internacionais.

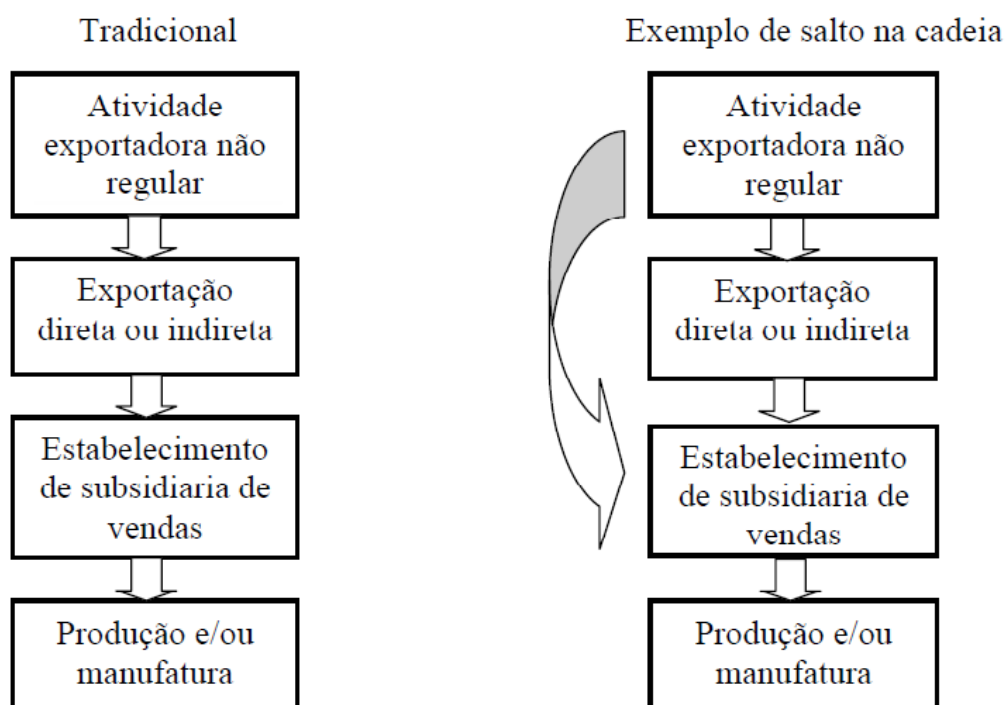
As quatro fases propostas por Johanson e Wiedersheim (1975) são as que se seguem:

- 1º. Exportações não regulares ou indiretas;
- 2º. Exportação direta através de agentes ou representantes independentes;
- 3º. Exportação direta através de estabelecimento de subsidiárias de vendas;
- 4º. Investimento direto através do estabelecimento de unidades produtivas no mercado externo.

Um dos maiores obstáculos que as empresas enfrentam é a falta de recursos incluindo o conhecimento, no entanto, à medida que os obstáculos vão sendo superados e as experiências e conhecimentos vão sendo absorvidos na atuação da empresa, o risco percebido e a aversão ao risco vão diminuindo.

As etapas apresentadas, normalmente, são seguidas pelas empresas de modo sequencial e de acordo com os níveis de envolvimento crescentes, no entanto, pode haver exceções tal como se tenta mostrar na figura 3.

**Figura 3: Cadeia de Estabelecimento**



Fonte: Sylverberg<sup>1</sup> (2004), pág. 30

Sylverberg (2004) tenta explicar como uma empresa pode saltar de um estágio para outro, visto que o caminho que a empresa escolhe é determinado pela experiência, mas também pela estrutura do mercado. Alguns mercados são mais estruturados, o que não permite a entrada da empresa com alto grau de comprometimento. Outra curiosidade é que no primeiro estágio da cadeia de estabelecimento a empresa não ganha quase nenhuma experiência de mercado e, a partir do segundo estágio, o ganho de experiência de mercado é crescente.

<sup>1</sup> Em: <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/iep/026/>, consultado em 16/01/2013.

A aversão ao risco e a falta de recursos dos países estrangeiros remete as empresas para uma exportação inicial que se direciona para os mercados que requerem menor utilização de recursos próprios e que tenham um menor risco associado.

Nas fases seguintes (depois da primeira fase), há um maior nível de compromisso da empresa face aos recursos humanos, técnicos, financeiros e de informação, o que provoca uma maior exposição ao risco, mas em contrapartida é recompensada com um maior controlo das atividades, maior propriedade de ativos e maior experiência e conhecimento de mercado.

Johanson e Wiedersheim (1975) salvaguardam a flexibilidade na sequência das etapas em função da especificidade do mercado e da capacidade e situação da empresa. Por outro lado, defendem que as empresas que possuam experiências internacionais noutros mercados são suscetíveis de demonstrar “saltos” nas etapas mencionadas.

Posto isto, a teoria remete para a importância de dois vetores de decisão muito importantes, sendo eles a distância psíquica e a dimensão do mercado.

Distância psíquica constitui um pressuposto da Escola de Uppsala e pode ser vista como diferença de linguagem, cultura, sistema político, entre outros, que causem distúrbio entre a empresa e o seu mercado. Segundo Johanson e Wiedersheim (1975), distância psíquica são as diferenças percebidas entre valores, práticas de gestão e educação de dois países. É de salientar que as empresas tendem a dar início à sua atividade internacional em mercados psiquicamente mais próximos (que poderá não corresponder a geograficamente mais próximos), no entanto, com a evolução positiva do nível de experiência na atuação em mercados internacionais, a empresa tende a desvalorizar a sua ideia de “familiaridade” com esses mercados (psiquicamente mais próximos).

Normalmente, as empresas desenvolvem negócios com países culturalmente mais próximos, uma vez que uma distância cultural acentuada poderia inviabilizar a realização de negócios (internacionais). Desta forma, as empresas tendem a diminuir o grau de incerteza inerente ao processo de internacionalização, uma vez que tentam solucionar problemas em ambientes vizinhos (Cyert e March, 1963).

A distância psíquica induz uma grande influência nas etapas iniciais de exportação e de recurso a representantes e, por sua vez, uma menor (ou mesmo nula) importância em empresas que já se encontram na fase de ponderação de estabelecimento de subsidiárias.

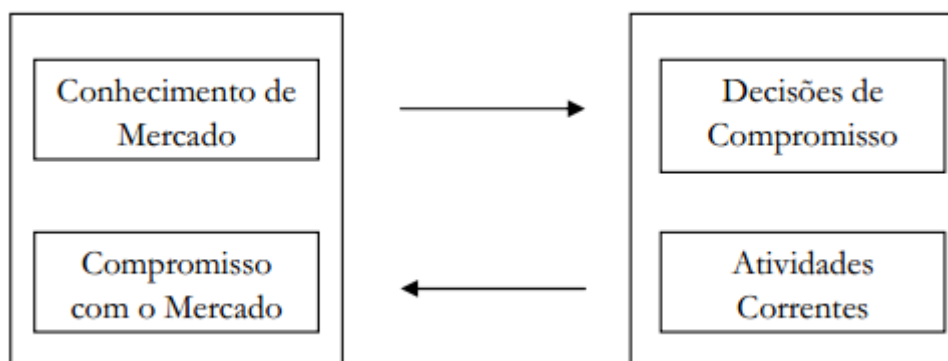
Contrariamente, a dimensão do mercado, normalmente, está relacionada com estratégias ao nível do estabelecimento de subsidiárias.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o U-Modelo baseia-se fundamentalmente em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo nos processos de internacionalização;
- O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações da empresa em determinado mercado-alvo, ou seja, o conhecimento adquirido pelo processo de aprendizagem (experiência) é crucial para a empresa;
- A empresa internacionaliza as suas operações investindo recursos de maneira gradual ou, dizendo de outra forma, a entrada e afetação dos recursos aos novos mercados é gradual e contínua.

De acordo com estes pressupostos, estes mesmos autores introduziram dois conceitos importantes para explicar o modelo em causa, sendo eles o conhecimento e o comprometimento, tal como se pode ver na figura 4.

**Figura 4: O Processo de Internacionalização da Empresa**



**Fonte:** Johanson e Vahlne (1977), pág. 27.

Quando Johanson e Vahlne falam em conhecimento referem-se ao mercado-alvo e quando falam em comprometimento referem-se ao montante de recursos investidos num determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos.

Relativamente ao conceito de distância psíquica (já apresentado), as empresas inicialmente iriam para mercados mais “próximos” do mercado doméstico (desde que



fossem economicamente atrativos). No início de atividade, as empresas iriam explorar os seus mercados domésticos e, só depois lentamente começariam a exportar. A atividade inicial de exportação seria indireta (através de agentes) e seguidamente seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. Assim sendo, o aumento do compromisso com o mercado internacional atingiria o seu máximo com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

De acordo com o U-Modelo, o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico. Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a importância do conhecimento e da sua gestão é justificada pela complexidade e pelas incertezas que caracterizam o ambiente competitivo global.

A empresa para ser global e para enfrentar a complexidade e incertezas do ambiente competitivo precisa de maximizar a sua atividade inovadora baseada em conhecimentos, habilidades,...e, sobretudo, utilizar os recursos de cada uma das suas atividades não apenas localmente, mas em todos os mercados onde opera.

A competitividade internacional deve basear-se na inovação, na criatividade e na imaginação humana, visto que as fontes de competitividade tradicionais (capital, tecnologia, entre outros) já não são suficientes para distinguir a empresa.

No contexto organizacional, o conhecimento é visto como o *Know-how* coletivo da empresa.

Os investigadores académicos de Uppsala nunca afirmaram que a internacionalização gradual deveria explicar os movimentos de expansão da empresa para mercados externos e que explicaria as sequências de entrada, uma vez que as características da empresa e os fatores de localização exerciam grande influência sobre este fenómeno.

Para terminar, é importante realçar que os investigadores de Uppsala reconhecem que o modelo tem um grande poder explicativo nos estágios iniciais da internacionalização, no entanto, esta teoria apresenta algumas limitações e críticas. Tal facto, levou à criação de outras teorias com uma visão mais ampla, tendo em consideração os diversos agentes que influenciam o processo de internacionalização e dos quais se destaca a Teoria de *Networks* que defende que as decisões orgânicas com orientação externa derivam dos relacionamentos entre as empresas no processo de internacionalização.

## **b) Teoria das Redes**

A teoria das redes (Johanson *et al.*, 1988) defende que a internacionalização de uma empresa é o desenvolvimento de relações em rede (internas e externas) com indivíduos e/ou empresas que possuem recursos e experiência/conhecimento, no qual o acesso à informação e conhecimento é mais rápido e menos dispendioso. Segundo estes autores, as redes de relacionamentos (internas e externas) nos mercados estrangeiros desempenham um papel muito importante.

Segundo Andersson *et al.* (2002), a rede externa é o resultado do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios (fornecedores, instituições de negócios, entre outros) e, para Bjorkman *et al.* (2000), a rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com outras subsidiárias.

Para Birkinshaw e Hood (1998), a internacionalização é um facto que não se limita somente ao modo de entrada, mas também ao método de evolução das subsidiárias. Os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante a evolução no mercado internacional são progressivos, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002).

Nesta teoria, as organizações que desenvolvem um processo de internacionalização através de redes com parceiros externos conseguem manter a sua posição no mercado externo da seguinte forma:

- Extensão - impulsiona a entrada consecutiva noutros mercados através do relacionamento com outros parceiros em novas redes;
- Penetração - expansão dos recursos comprometidos aos mercados nos quais está presente;
- Integração Vertical - sugere a coordenação e cooperação com outras redes de atividades internacionais. É então de mencionar que as subsidiárias desempenham um papel crucial no maior comprometimento da multinacional no país estrangeiro.

Neste sentido, Johanson *et al.* (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas em indústrias bastante internacionalizadas criam um padrão diferente das oportunidades de entrada. Desta forma, a empresa será motivada para escolher mercados e

estratégias diferentes do que se espera no U-Modelo tradicional, no entanto, isto só é possível quando a organização implementa redes de relacionamentos nos novos mercados onde vai atuar e esses relacionamentos podem ser usados como ligações para a entrada noutras redes.

A teoria das redes defende também que o grau de internacionalização de uma empresa não incide apenas nos recursos usados além das fronteiras nacionais, mas também incide no grau de internacionalização das redes em que a empresa está inserida.

### **I.3.3. Uma Análise Comparativa das Teorias**

Nos pontos anteriores analisaram-se as teorias de internacionalização sob as duas perspetivas (económica e comportamental) e neste ponto pretende-se descrever as diferenças entre elas (teorias) e apresentar as suas limitações para explicar o processo de internacionalização. Desta forma, é importante apontar algumas críticas às teorias com o objetivo de explicar o motivo da existência da vertente comportamental das teorias de internacionalização.

Uma crítica que, desde já, se pode apontar às teorias económicas é o facto de explicarem o IDE, mas atribuírem pouca atenção às formas de internacionalização. Outra crítica que se pode fazer é que as características de carácter estático são pouco esclarecedoras sobre a aprendizagem organizacional no processo.

Quanto às limitações das teorias económicas pode-se mencionar que estas não explicam as formas de cooperação empresarial e a sua abordagem é estreitamente económica, não tendo em atenção a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização.

Falando agora em desvantagem das teorias, pode-se nomear o facto de serem voltadas para as atividades de manufatura em detrimento dos serviços.

Apresentam-se na tabela 7 algumas características relevantes das duas teorias e permite uma melhor compreensão da diferenciação entre elas.

**Tabela 7: Quadro Comparativo das Duas Abordagens Teóricas**

	<b>Teorias econômicas de internacionalização</b>	<b>Teorias comportamentais de internacionalização</b>
<b>Processo de internacionalização</b>	- processo decisório racional e objetivo - amplamente influenciado pelos custos	- subjetividade no processo decisório - amplamente influenciado pelo contexto
<b>Explicações principais</b>	- custos de transação - vantagens de propriedade - vantagens de internalização - vantagens de localização	- aprendizagem - etapas incrementais - comprometimento - distância psíquica
<b>Autores utilizados na construção da teoria (precursores)</b>	Smith (1776), Ricardo (1817), Ohlin (1933), Heckscher (1950), Linder (1961), Williamson (1975)	Penrose (1963), Cyert e March (1963), Aharoni (1966), Carlson (1966).
<b>Principais autores da teoria</b>	Hymer (1976), Dunning (1980)	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977)

**Fonte:** Neto (2005), pág. 22

Apresentada esta abordagem de Neto (2005) onde é feita uma breve distinção entre as duas perspectivas teóricas, será importante referir que o estudo dos processos de internacionalização deve ser desenvolvido pelas duas ópticas, analisando a internacionalização sob o ponto de vista económico e comportamental em simultâneo.

#### **I.4. Motivos e motivações para a internacionalização**

O desafio da internacionalização (fazer negócio no exterior) é complexo, difícil e arriscado face ao mercado doméstico, visto que há uma grande possibilidade de falhar, a não ser que a empresa planeie bem a expansão internacional (Li *et al.*, 2005).

Os fatores que estimulam as empresas no sentido de internacionalizar podem ser as características de mercado, a rápida evolução da tecnologia, o desenvolvimento de instituições que apoiam o comércio internacional, a pressão dos consumidores e ainda o aumento da concorrência global.

Com a globalização houve grandes mudanças que criaram oportunidades para empreendedores e ameaças competitivas nos mercados domésticos. Desta forma, a internacionalização deixou de ser uma opção e tornou-se um imperativo estratégico.

A decisão de expandir para o exterior, ou seja, para além das fronteiras nacionais tornou-se um dos mais relevantes movimentos estratégicos no crescimento e avanço da empresa.

A internacionalização facilita a acumulação do conhecimento, a criação de novos recursos e o desenvolvimento de novas atividades, sendo de salientar que as experiências anteriores (especialmente de gestores e liderança) facilitam o investimento em estratégias de internacionalização.

Para Hansson *et al.* (2007) os motivos para a internacionalização essenciais são a possibilidade do mercado interno estar saturado, a presença num outro país permitir o acesso a recursos estratégicos e ainda podem existir efeitos *clusters* para serem explorados numa região específica.

Czinkota *et al.* (1999) defendem que a empresa pode adotar uma postura pro-ativa ou reativa dependendo das oportunidades e ameaças que os diferentes mercados lhes proporcionam e apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, tal como se pode verificar na Tabela 8.

**Tabela 8: Motivações para a Internacionalização**

Pró- Activas	Reactivas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Vantagens em termos de lucros</li><li>- Produtos únicos</li><li>- Vantagem tecnológica</li><li>- Informação exclusiva</li><li>- Compromisso da gestão</li><li>- Benefícios fiscais</li><li>- Economias de escala</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pressões da concorrência</li><li>- Excesso de capacidade produtiva</li><li>- Saturação do mercado doméstico</li><li>- Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque</li></ul>

Fonte: Czinkota *et al.* (1999), pág. 368

Simões (1997) sintetiza as motivações da internacionalização da seguinte forma: endógenas (onde se verifica a necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, exploração de competências e tecnologias e diversificação de riscos), características dos mercados (pode haver limitações do mercado doméstico e perceção de dinamismo dos mercados externos), relacionais (na resposta a concorrentes, acompanhamento de clientes e abordagens por empresas estrangeiras), acesso a recursos no exterior (os custos de produção podem ser mais baixos no exterior e o acesso a conhecimentos tecnológicos) e os incentivos governamentais (são os apoios do governo do país de origem ou acolhimento).

Para Dunning (1993) existem quatro categorias de motivos de internacionalização, sendo eles: procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência e procura de recurso estratégico. Para este autor, as duas categorias mais reconhecidas são a procura de mercado e a procura de recursos.

Segundo Masum *et al.* (2008) as empresas que realizam operações internacionais pela primeira vez têm como objetivos principais a procura de mercado e de recursos, enquanto que as que já estão envolvidas na atividade multinacional baseiam-se mais na procura de eficiência e de recurso estratégico.

Teixeira e Diz (2005) mencionam seis fatores potenciadores da internacionalização, destacando o acesso a recursos mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação ou à contingentação da importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências.

Viana e Hortinha (2005) apontam seis razões para que muitas empresas sem experiência no mercado internacional procurem mercados externos, sendo elas: o aumento da faturação; sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala); redução do risco de negócio pela diversificação de mercados; colaboração com empresas e instituições públicas (sendo certo que o poder público é um dos maiores clientes mundiais); domínio dos mercados (mesmo que não seja vantajoso a nível financeiro, poderá ser em termos de imagem) e vantagens absolutas (a nível de domínio de recursos).

Li *et al.* (2005) identificaram um conjunto de motivos que estão associados à internacionalização, sendo certo que esses motivos incluem o potencial de vendas, prestígio, objectivo e políticas, complexidade da tecnologia, forças competitivas, diversificação geográfica e lucros.

Desta forma, como motivos de internacionalização pode-se destacar: procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência, procura de recursos estratégicos, potencial de vendas, prestígio, objetivo e políticas, complexidade da tecnologia, forças competitivas, diversificação geográfica e lucros, os quais se irão desenvolver de seguida.

#### **→ Procura de mercado**

A procura de mercado acontece quando os responsáveis pelas decisões dentro de uma empresa reconhecem a importância de alcançar mercados-alvo específicos no exterior e acreditam que uma presença direta internacional é essencial. As empresas que investem

num determinado país ou numa região em particular com a intenção de fornecer produtos e/ou serviços estão perante procura de mercado. Os produtos e/ou serviços devem ser adaptados às necessidades das pessoas, desejos e tendências dos clientes. Os governos podem incentivar investimentos das empresas noutros países. Como exemplo de incentivos pode-se identificar o trabalho subsidiado e barreiras comerciais. Muitas vezes, o mercado doméstico das empresas é limitado visto que não origina grandes rendimentos, o mercado pode estar saturado, pode ser demasiado competitivo, ver o número dos seus clientes reduzir, entre outros.

#### → **Procura de recursos**

As empresas que procuram recursos são aquelas que investem no exterior com a finalidade de obter os recursos desejados (Dunning, 1993). O recurso desejado pode ser obtido a custo comparativamente mais baixo, ou então pode não existir no país de origem (no mercado doméstico). Hansson *et al.* (2007) dizem-nos que a procura do recursos pode ser vista como a procura de recursos físicos. Estes são, muitas vezes, o centro da sobrevivência da empresa, nomeadamente se o material constitui uma parte importante da produção. A procura pela mão-de-obra barata e pouco qualificada acontece em empresas que tentam minimizar custos e maximizar lucros, no entanto, esta força de trabalho deve ser motivada e em grande quantidade.

#### → **Procura de eficiência**

Segundo Dunning (1993) outra categoria de motivos foca-se na eficiência e para Hansson *et al.* (2007) a finalidade é racionalizar as estruturas de investimentos e ganhar uma gestão comum. As empresas que procuram eficiência, geralmente, são multinacionais grandes, experientes e diversificadas. A grande vantagem da procura de eficiência é a diferença nos fatores de infraestrutura em diferentes países e essa diferença consiste na disponibilidade e no custo. As diferenças nos fatores de infraestrutura utilizam diferenças entre países em via de desenvolvimento e desenvolvidos, enquanto que as economias de escala e a margem demonstram as diferenças entre países similares. Essas diferenças, segundo Hansson *et al.* (2007), podem estar nos gostos do consumidor e na capacidade de os fornecer. As empresas podem tornar-se internacionais com a intenção de baixar a

quantidade de impostos paga aos governos e, por isso, atuando em vários países o investigador da eficiência poderá conseguir diminuir o encargo fiscal da empresa.

→ **Procura de recursos estratégicos**

Os recursos estratégicos são recursos intangíveis que lidam com a tecnologia e as competências nucleares da empresa (Dunning, 1993). Quando a empresa se centra em desenvolver os seus recursos estratégicos, esses objetivos são de longo prazo. O motivo principal deste motivo é ou sustentar ou reforçar a posição competitiva da empresa, ou então tentar enfraquecer os concorrentes.

Oviatt *et al.* (2005) diz-nos que o conhecimento para ter valor comercial deve impedir que os concorrentes alcancem esse conhecimento. A melhor maneira de proteger o conhecimento é o sigilo.

Quando uma empresa pretende aceder ao conhecimento, a melhor maneira é adquirir outras empresas, mas existem outras formas, como por exemplo, participar em alguma aliança para ter acesso à base de conhecimento da outra empresa.

→ **Potencial de Vendas**

Os problemas das vendas no mercado interno têm obrigado as empresas a expandir para mercados externos. Esses problemas de crescimento de vendas derivam da recessão económica, saturação de mercado, entre outros motivos. O impulso da procura é uma boa razão para a empresa expandir para o mercado estrangeiro, no entanto, não é uma garantia que seja bem sucedido.

→ **Prestígio**

O prestígio é outra razão para as empresas poderem expandir para o exterior, no entanto, é mais comum em pequenas empresas que têm rápido crescimento.

Segundo Ivarsson *et al.* (1998) o prestígio dá à empresa uma sensação de importância e de respeito para levar a empresa ao desafio de expansão do negócio além das fronteiras nacionais.



→ **Objetivo e Políticas**

A empresa deve ter bem presente os motivos de internacionalização e os seus objetivos e políticas, tal como já foi mencionado.

Para além das razões já apresentadas, outras razões a ser enunciadas são o crescimento do negócio e a oportunidade de desenvolvimento no comércio internacional. Para tal, é necessário o empreendedor ser uma pessoa com caráter inato que procura responder às oportunidades quando elas surgem.

→ **Complexidade da tecnologia**

Atualmente o desenvolvimento tecnológico torna-se muito dispendioso e as empresas tentam aumentar as vendas através do mercado internacional, com o objetivo de distribuir o custo da tecnologia sobre um maior volume de vendas. Segundo Li *et al.* (2005) a grande vantagem desta estratégia é que o custo de produção e de I&D (investigação e desenvolvimento) por unidade de produção será menor e, em contrapartida, o lucro será maior.

→ **Forças competitivas**

Muitas das empresas estão convictas de que a internacionalização é uma das melhores formas de conseguir vantagens competitivas sustentáveis. Li *et al.* (2005) refere que as fontes de vantagens competitivas incluem a marca internacional, a reputação, a experiência de gestão, o conhecimento e acesso à tecnologia estrangeira, entre outros.

→ **Diversificação geográfica**

A decisão de uma empresa em operar além do mercado nacional deve-se à intenção de evitar excessiva dependência do mercado interno, visto que é muito perigoso operar somente no mercado doméstico porque pode haver uma diminuição acentuada da procura interna e levar a empresa a uma crise financeira.

→ **Lucros**

Apesar do comércio internacional estar associado a um certo grau de risco e a barreiras à entrada em mercados estrangeiros, uma capacidade bem firme por parte da empresa em superar este desafio leva a um crescimento sustentado na rentabilidade e no valor do acionista, ou seja, leva a um aumento dos lucros da empresa.

Em síntese, são várias as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização das empresas, destacando-se que estão fortemente ligadas a fatores internos e externos à empresa e derivam da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

### **1.5. Custos e riscos associados ao processo de internacionalização**

Há uma grande diferença entre custo e risco de negociar no país de origem ou negociar em país estrangeiro, uma vez que o ambiente de marketing global é mais complexo e arriscado no exterior.

Podem-se apontar alguns fatores externos que afetam a empresa, sendo eles: económico, político, sociocultural, tecnológico, ambiente competitivo e financeiro de diferentes países. Estes fatores apresentam o risco de negócio e sempre que a empresa tente entrar num mercado estrangeiro deve tê-los em atenção.

As decisões que tiverem de ser tomadas têm de ser feitas numa escala mais larga de edições estratégicas e operacionais.

O controlo do comércio internacional pode acarretar problemas relativos à supervisão das atividades de negócio com o exterior. Desta forma e para facilitar tal facto de minimização de problema, as empresas, normalmente, operam através de operadores ou distribuidores ou então estabelecem subsidiárias de vendas no estrangeiro (Li *et al.*, 2005).

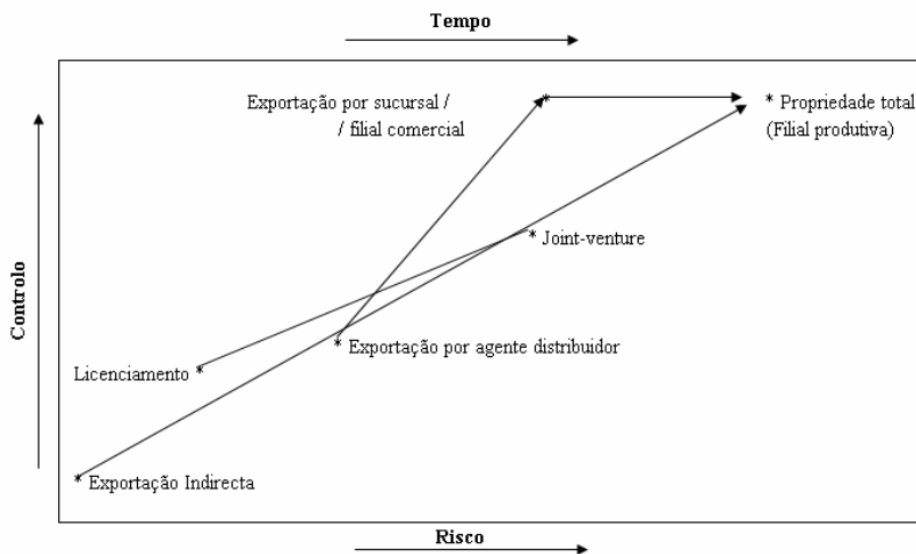
Outro custo que se pode destacar nesta matéria de internacionalização é a instabilidade da taxa de câmbio e é a possibilidade dos clientes não pagarem os bens requisitados.

Assim, é importante as empresas analisarem cuidadosamente a sua capacidade de internacionalização antes de tomarem qualquer decisão de expansão internacional.

Para Barber e Darder (2004), o controlo, compromisso e risco são três conceitos extremamente relevantes aquando de qualquer decisão de internacionalização. O controlo diz respeito ao poder da empresa para influenciar os sistemas, métodos e decisões que dizem respeito às operações nos mercados externos. O compromisso compreende o conjunto de recursos disponibilizados a ativos físicos, humanos e organizacionais, face às atividades internacionais. No que respeita ao risco, este apresenta uma correlação positiva com o grau de compromisso, ou de outra forma pode-se dizer que quanto maior o grau de compromisso, maior será o risco de investimento.

Root (1994) diz que é possível prever como as empresas alteram os seus modos de entrada, sendo certo que a sua preferência vai para os que lhe proporcionam maior controlo das operações. Daí que as empresas se envolvam em operações com maior controlo e risco (por consequência), à medida que o conhecimento e experiência se vão desenvolvendo, tal como se pode verificar na figura seguinte.

**Figura 5: Controlo, tempo e risco relacionado com formas de entrada**



**Fonte:** Root (1994), pág. 39

Para terminar e depois desta abordagem aos custos e riscos associados à internacionalização é também importante salientar que a internacionalização pode também gerar grandes benefícios às atividades da empresa que podem variar conforme o nível de envolvimento, setor de atividade da empresa, desenvolvimento tecnológico da empresa, recursos humanos da organização,... Os benefícios que mais se podem destacar são a diversificação de mercado, expansão das vendas, redução dos custos, aproveitamento da

capacidade produtiva, inovação, melhoria na qualidade, aumento da produtividade, reconhecimento da marca, aquisição de novas funcionalidades, entre outros.

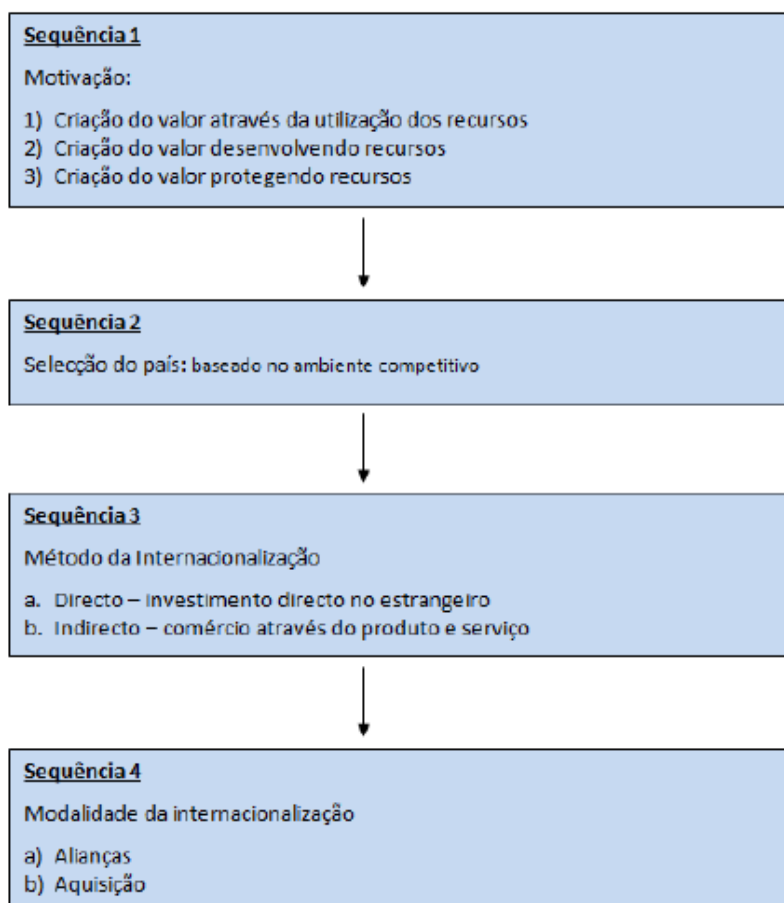
## **I.6. Decisões no processo de internacionalização**

O processo de internacionalização exige uma sequência de decisões (destacando-se as motivações, seleção do país, métodos e modalidades).

Li *et al.* (2005) defendem que a intenção da empresa em expandir para o exterior é motivada pelo objetivo final de criação de valor. Daí ser importante a empresa avaliar a motivação, métodos e modalidades referentes às aptidões da empresa para conseguir esse mesmo objetivo.

Os mesmos autores descrevem a sequência de decisões que a empresa deve ter em consideração de forma sintética, tal como é apresentado na figura seguinte.

**Figura 6: Sequência de decisões no processo de internacionalização**



**Fonte:** Li *et al.* (2005), pág. 41

→ **Sequência um: Motivação**

Segundo Li *et al.* (2005), a primeira etapa no processo de internacionalização defende que a empresa deve ser motivada para utilizar, desenvolver e proteger os seus recursos num país estrangeiro e é esta motivação que faz com que a empresa vá além da fronteira nacional. Assim sendo, tal como se pode verificar pela figura apresentada, há três possibilidades de motivação que ajudam na criação de valor para a empresa: criação de valor através da utilização de recursos, desenvolvimento de recursos e proteção de recursos.

**1. Criação de valor através da utilização de recursos**

Tal como a própria designação indica, a criação de valor através da utilização de recursos, dá-se quando a empresa se internacionaliza para criar valor adicional usando os seus recursos, ou seja, quando a empresa desenvolve recursos num país e os expande para outro a fim de obter retornos mais elevados nos recursos já desenvolvidos.

Para que os recursos da empresa possam ser transferidos de um país para outro, devem possuir três características: abundância, transferência e avaliação.

Os recursos devem ser abundantes, ou melhor, devem estar sempre disponíveis em excesso para que haja sempre a possibilidade de utilização e não devem ser consumidos pelo uso, tal como é o caso do conhecimento.

Após haver abundância destes, há a possibilidade de transferência para outros países quer seja diretamente ou indiretamente.

A última característica é a avaliação, visto que os recursos ou o seu uso na produção de bens e/ou serviços devem ser avaliados no mercado externo.

Quando a empresa possui um recurso com estas características está a desfrutar de uma vantagem designada motivação que se torna o ponto de partida para o processo de internacionalização, no entanto, estes não são a única motivação para a internacionalização.

## 2. Criação de valor desenvolvendo recursos

Outra motivação que se pode salientar é o desejo de criação de valor desenvolvendo recursos. Isto acontece quando a empresa opera num dado país e toma precauções para se deslocar para outro com o objetivo de aceder a recursos que estão em melhores condições do que os recursos disponíveis no país onde opera.

O acesso a estes recursos (por exemplo, recursos naturais, eficiência, recursos estratégicos, capacidades,...) ajuda o negócio a desenvolver os seus próprios recursos e vantagens competitivas.

## 3. Criação de valor protegendo recursos

A empresa, muitas vezes, segue os movimentos de internacionalização dos concorrentes ou mesmo dos clientes.

Nos casos onde a empresa segue os concorrentes para se internacionalizar, o seu grande objetivo é impedi-los (os concorrentes) de obterem retornos elevados sobre os recursos já existentes, ou então impedir-lhes o acesso a recursos no exterior que lhes possam dar margem competitiva.

No caso da empresa seguir os clientes para se internacionalizar, o seu objetivo é evitar perder a cooperação com esses clientes e obter vantagem, expandindo para além das fronteiras nacionais (Li *et al.*, 2005).

### → **Sequência dois: Seleção do país**

A seleção do país está relacionada com a função da motivação para a internacionalização da empresa e varia de acordo com o país e com os atributos do mesmo, face ao ambiente competitivo que determina a criação de valor.

### → **Sequência três: Método da internacionalização**

Nesta terceira decisão, fala-se do método correto de internacionalização que permite a criação de valor. Podem-se destacar dois métodos de internacionalização: direto e indireto.

A opção por um ou por outro depende da aptidão que a empresa possui para transferir recursos entre os países.

A transferência de recursos pode estar diretamente dentro da empresa, onde se destaca o IDE. Ou então o método pode ser indireto quando se utiliza o comércio através de produtos que têm as vantagens atribuídas pelos recursos da empresa.

O nível de internacionalização da empresa com condições homogêneas é outro fator que influencia o método de internacionalização.

→ **Sequência quatro: Modalidade da internacionalização**

Por último, a sequência de seleção da modalidade apropriada de internacionalização inclui: o desenvolvimento interno, alianças com outras empresas, aquisição, entre outras que possam originar criação de valor.

As mudanças na combinação de recursos e os acontecimentos ao longo do tempo podem fazer com que a empresa modifique a operação internacional (Birkinshaw *et al.*, 1998).

Visto que a empresa desenvolve recursos, as mudanças comparativas de vantagens competitivas permitem mudar as atividades internacionais.

## **I.7. Modelos de Seleção de Mercado e Modos de Entrada**

A expansão empresarial para o mercado externo começa pelo reconhecimento de necessidades em função dos objetivos da empresa.

Para Root (1994) as estratégias de internacionalização incluem algumas decisões, tais como:

- Definição de objetivos e metas corporativas da empresa;
- Seleção de mercado(s) / produto(s) alvo;
- Escolha do modo de entrada para penetrar no mercado; e
- Sistema de controlo para monitorizar o desempenho no mercado e dos produtos.

Desta forma, a seleção de mercados e os modos de entrada são temas muito importantes para qualquer estratégia internacional (Douglas *et al.*, 1972; Goodnow *et al.*, 1972; Root, 1994).

A seleção de mercados foi bastante debatida na Teoria de Uppsala. Segundo o Modelo sueco, a escolha de mercados resulta do grau de distância psicológica (dirigida para aqueles que se consideram mais próximos), no entanto, a escolha tende a ter um comportamento sequencial. Numa primeira fase, geralmente, as empresas atuam em mercados psicologicamente mais próximos e, com o aumento do conhecimento e da experiência adquirida, expandem-se para mercados com proximidade psicológica mais distante (Johanson, 1975).

Posto isto, importante será salientar que quando se trata de selecionar o mercado-alvo, as empresas devem ter em conta as seguintes variáveis:

- Falta de conhecimento (que é o maior obstáculo na internacionalização);
- A aquisição de conhecimento sobre os mercados externos é gradual;
- O grau de comprometimento com os mercados externos também é gradual;
- O conhecimento provindo da experiência é o mais importante na internacionalização;
- É importante conhecer as especificidades de cada mercado;
- O conhecimento reduz a incerteza e permite avaliar novas oportunidades de negócio;
- A forma inicial de entrada nos mercados externos contempla a maior aversão ao risco;
- As empresas escolhem mercados psicologicamente mais próximos no decorrer do processo de internacionalização; e
- Quanto maior for o grau de comprometimento com o mercado externo, menor a distância psicológica.

A maioria dos modelos visualiza a seleção de mercados como um processo composto por três ou quatro etapas, tal como se pode ver na figura 7.



**Figura 7: Fases do processo de seleção de mercados**

Autor Relevante	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Johanson (1997)	Identificação do país	Triagem preliminar	Triagem profunda	Seleção final
Kumar (1994)	Triagem	Identificação dos mercados	Seleção	
Root (1994)	Triagem preliminar	Triagem profunda	Seleção final	
Cavusgil (1985)	Triagem	Identificação dos mercados	Seleção	

**Fonte:** Adaptado de Koch (2001), pág. 67

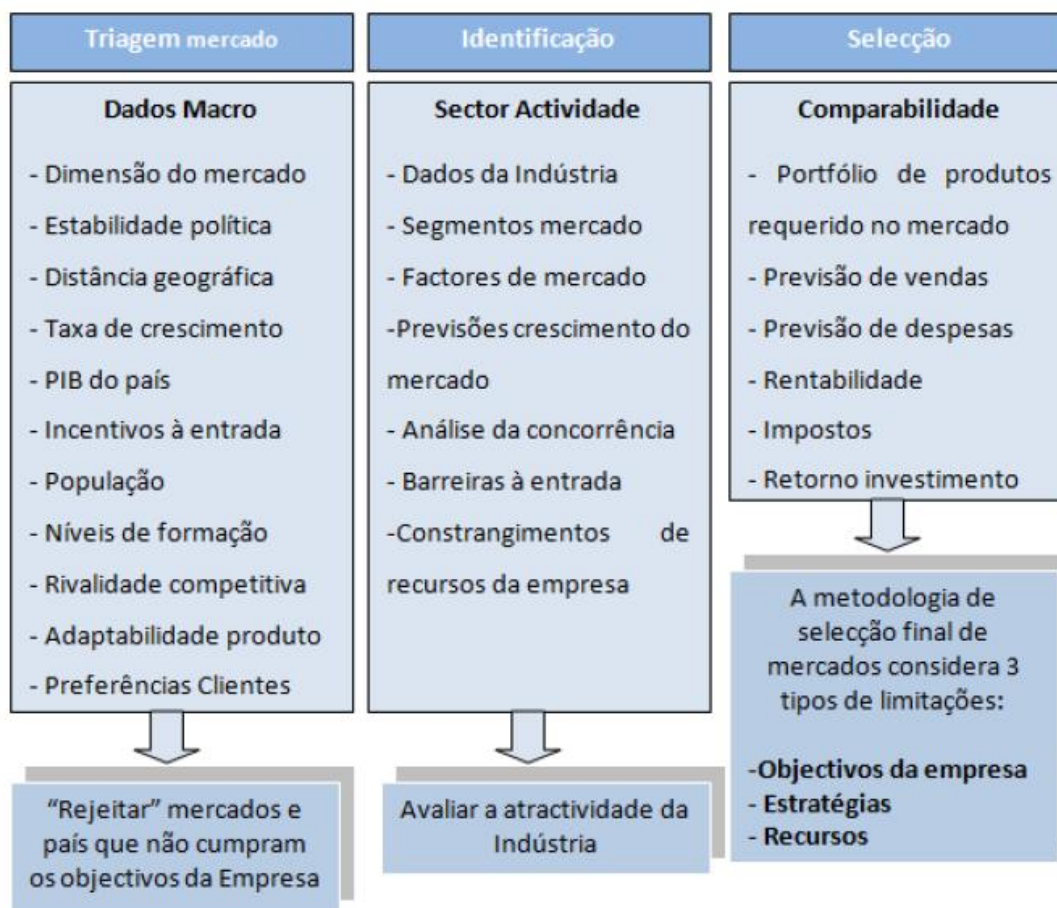
Tal como a figura nos elucida, por exemplo, Johanson (1997) identifica quatro fases no processo de decisão, sendo elas:

1. Identificação do país (baseado na população, PIB, taxas de crescimento, estatísticas,...);
2. Triagem preliminar (onde é examinada a estabilidade política, distância geográfica, desenvolvimento económico) que serve para eliminar alguns países e aceder a uma tendência de custos de entrada no mercado;
3. Triagem profunda (coleção e análise dos dados específicos da indústria e dos produtos; estimativa do potencial de mercado; previsão das taxas de crescimento; identificação das forças e fraquezas da concorrência, barreiras à entrada, recursos limitados da empresa,...);
4. Seleção final (onde há uma comparação dos objetivos da empresa com os resultados reais obtidos, previsões nas vendas e nos custos são comparadas para encontrar o mercado que melhor se adapta ao investimento dos recursos disponíveis da empresa).

As etapas apresentadas consolidam informações e indicadores que permitem à empresa (de acordo com a sua cultura empresarial, os seus objetivos corporativos,...) as melhores

decisões no que diz respeito à seleção do(s) mercado(s) para onde se pretende expandir. Tal facto é demonstrado na figura 8.

**Figura 8: Indicadores das fases de seleção de mercado**



**Fonte:** Adaptado Koch (2001), pág. 66-68

Tal como já foi mencionado, o ambiente internacional é complexo e, por isso, é difícil conseguir um consenso relativamente à seleção do mercado de destino (Kuo, 2004). Ao nível da produção também não é fácil a fixação no exterior.

Posto isto, pode-se mencionar que há vários autores que examinaram os fatores relacionados com a escolha de um país em relação a outro, tal como se apresenta na tabela seguinte.

**Tabela 9: Fatores que influenciam a escolha do mercado estrangeiro**

Autor	Factores que influenciam a escolha do mercado
Dunning (1980)	Mercado incompleto, localização, internalização
Contractor (1984)	Potencial do mercado local, Risco do investimento, políticas e leis do mercado estrangeiro
Anderson e Gatignon (1986)	Depende do grau de integração vertical do negócio internacional
Hill, Hwang e Kim (1990)	Possibilidade de controlo, recursos, risco de expansão tecnológica
Agarwal e Ramaswami (1992)	Conhecimentos da gestão de topo, localização, vantagem internas
Johanson e Vahlne (1977)	Acumulação de experiência
Mutineelli e Piscitello (1998)	Características tecnológicas, economias de escala, experiências de internacionalização, distância psicológica
MacCarthy e Atthirawong (2003)	Custos, Infraestruturas, Caracterização da mão-de-obra, Políticas e leis governamentais, Factores económicos

**Fonte:** Adaptado de Kuo (2004), pág. 278-284

Segundo MacCarthy e Atthirawong (2003), existem sub-fatores que também influenciam a escolha da fixação internacional, destacando-se: o talento da força laboral, os meios de transporte existentes, a qualidade e ligação dos transportes que existem, a formação da mão-de-obra, a segurança dos serviços, o nível salarial, a motivação dos trabalhadores, os sistemas de telecomunicações, a estabilidade governamental e as leis industriais.

Importante será salientar que a opção de mercado é uma decisão fundamental, mas também é de extrema relevância definir se a empresa vai avançar para um único mercado ou para vários em simultâneo.

Tal como se pode perceber, entrar num mercado externo implica um acordo institucional que facilita a entrada dos produtos, tecnologias, “trabalho humano”, ou outros

recursos da empresa (Gao, 2004). De forma sintética, pode-se falar em três óticas diferentes na seleção de modos de entrada em mercados externos, sendo elas:

- **Ótica económica** onde é feita uma análise racional que faz a ponderação entre custos e benefícios de cada entrada no mercado estrangeiro e tenta escolher o modo de entrada que mais ajude na maximização do lucro a longo prazo. Esta ótica tenta equilibrar o grau de controlo, o investimento de recursos, a rendibilidade e o risco.
- **Ótica dos estádios de desenvolvimento** que também é uma análise racional, no entanto, relaciona a decisão do modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Tal facto é relevante porque quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior o comprometimento dos recursos.
- **Ótica da estratégia de negócio** que diz respeito a uma análise prática, resultante da indeterminação e da necessidade de acordos na tomada de decisão empresarial. Nesta perspetiva as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores devido à multiplicidade de fatores que atingem as suas decisões.

De acordo com Root (1994), existem três modelos que as empresas seguem na seleção de modos de entrada nos mercados, sendo eles:

- Modelo *ad hoc*: são as vendas por solicitação dos clientes, ou seja, sem grande esforço por parte da empresa;
- Modelo *Naive*: quando a empresa tenta exportar, no entanto, não tem uma estratégia definida;
- Abordagem estratégica dos mercados: envolve a comparação sistemática de modos alternativos de entrada nos mercados externos e a seleção constante daqueles que materializam os objetivos da empresa. Esta abordagem é organizada e refletida e está inserida num conjunto de valores estratégicos, recursos e competências sofisticadas que a empresa possui, materializando as suas análises através da construção de uma espécie de *tableau de bord*,

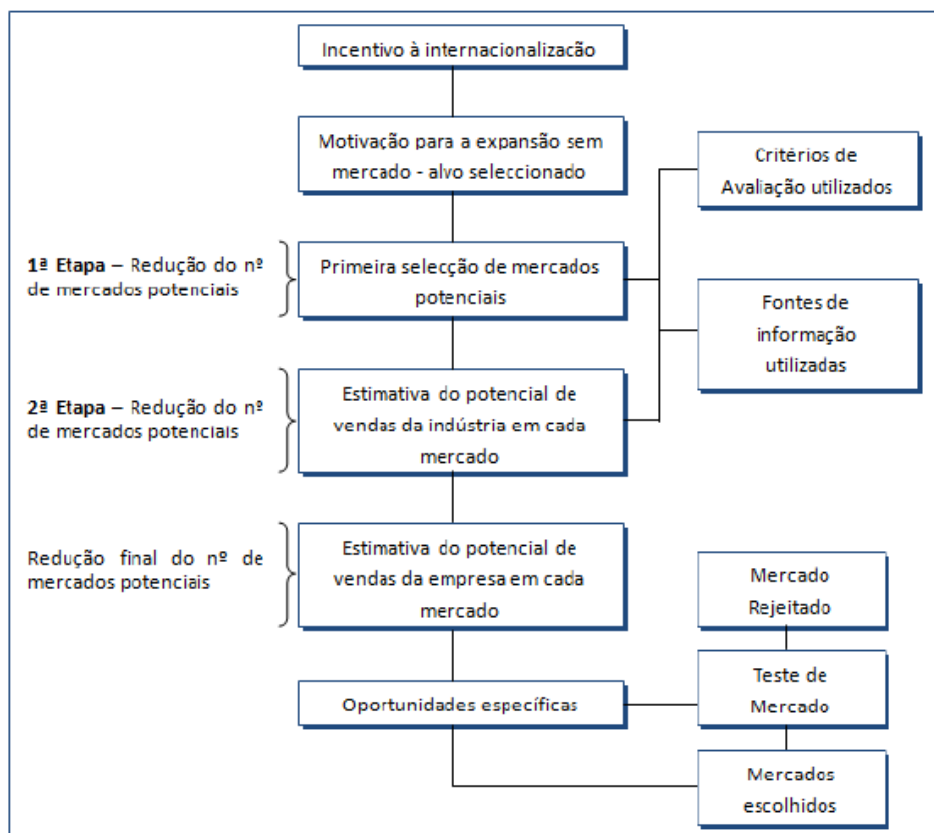
onde se pode observar os diversos mercados seleccionados, as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada.

Bradley (2004) defende que a empresa pode adotar um procedimento para a seleção de mercados e deve ter em atenção algumas etapas relevantes na análise da escolha dos mercados, tal como se apresenta na figura 9.

Este autor defende que, desde logo, a empresa deve estar motivada para a internacionalização. A empresa deve identificar os mercados viáveis para realizar as suas operações com base em critérios de avaliação e em fontes de informação. Seguidamente, a empresa encontra-se em condições de seleccionar os mercados potenciais.

A etapa seguinte consiste em estimar o potencial de vendas da indústria, onde a empresa avalia o potencial do seu produto e as tendências de consumo em cada mercado seleccionado. Posto isto, a empresa avalia a sua possível quota de mercado e, por fim, está em condições de proceder à seleção final dos melhores mercados.

**Figura 9: Processo de escolha sistemática dos mercados-alvo**



Fonte: Bradley (2004), pág. 216

Falando agora em modos de entrada em mercados externos, pode-se dizer que o modo de entrada pode ter um grande impacto nas operações internacionais.

Os modos de entrada que se podem nomear são: exportação, IDE e modalidades contratuais, que já foram apresentados anteriormente. Cada empresa escolhe o seu próprio modo de entrada uma vez que depende da escolha da empresa se envolver em colaboração permanente com parceiros estrangeiros ou então optar por produzir os seus produtos para depois os comercializar no mercado estrangeiro (exportar).

Cada um dos modos de entrada apresentam vantagens e desvantagens, pelo que a empresa tem de ponderar muito bem qual o modo pelo qual pretende enveredar.

Segundo Hill (2007), há três decisões que a empresa deve ter em atenção antes de avançar para o exterior, sendo elas:

- O mercado para o qual expandir: pensando no mercado que é mais atrativo para a empresa favorecendo o equilíbrio entre benefícios, custos e riscos;
- Quando ir para o exterior: o *timing* de entrada, uma vez que a empresa pode optar por ser a primeira a entrar ou então pode pretender ser participante mais atrasada;
- A escala: a empresa pode entrar num mercado de grande escala ou de pequena escala, estando esta decisão relacionada com o compromisso que está disposta a aceitar.

Para terminar é importante realçar que apesar do modo de entrada ser um fator extremamente relevante para o sucesso da empresa, Masum *et al.* (2008) defende que não há nenhuma maneira errada de uma empresa avançar para o exterior. Os modos de entrada dependem de vários fatores, nomeadamente do tamanho da empresa, da idade, dos recursos, dos compromissos para o mercado e do próprio mercado.

## **I.8. Fatores que determinam a escolha de um modo de entrada**

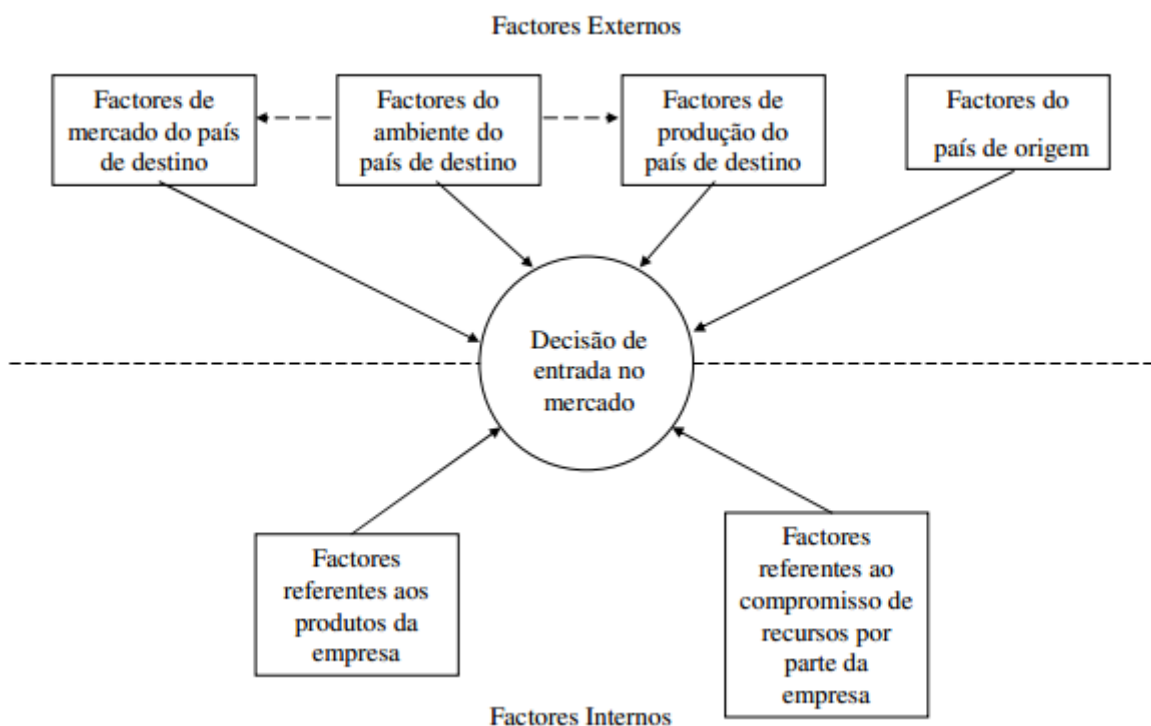
Vários investigadores identificaram fatores que influenciam a escolha de um modo de entrada específico. Segundo Dunning (1977; 1980), estes fatores podem ser classificados em três categorias, designadamente: vantagens de propriedade de uma empresa, vantagens de localização de um mercado e vantagens de internalização.

- Vantagens de propriedade: O poder de aquisição de uma empresa é refletido pela sua dimensão e experiência, assim como pela sua capacidade de desenvolver produtos diferenciados e inovadores. A empresa tem de ter em atenção a sua aptidão de criar produtos diferenciados, uma vez que se partilhar o conhecimento pode correr o risco de perder ganhos. As empresas precisam do poder de aquisição para enfrentar a expansão internacional e para competir com sucesso com as empresas nacionais. Um fator que influencia o modo de entrada é a dimensão da empresa (*sole* ou *joint-venture*). Outro fator que se pode apontar na escolha do modo de entrada é o nível de experiência multinacional da empresa porque as empresas que carecem de experiência nestes mercados (multinacionais) têm mais dificuldades em gerir as operações estrangeiras. Desta forma, os modos de não-investimento são mais prováveis neste tipo de empresas e, contrariamente, as empresas com maior experiência tendem a optar por modos de investimento.
- Vantagens de localização: Neste tipo de vantagem fala-se em mercado atrativo. Este tipo de mercado está relacionado com a atratividade em termos de potencial e de risco de investimento. Em países com mercados de elevado potencial, geralmente, os modos de investimento utilizados geram maior lucro a longo prazo, comparativamente aos modos de não-investimento. Quanto ao risco de investimento, este reflete a incerteza da manutenção da situação política e económica, as políticas governamentais, o lucro da empresa no país estrangeiro, entre outros.
- Vantagens de Internalização: Os modos de baixo controlo, geralmente, são melhores para grandes transações, visto que a empresa pode beneficiar de economias de escala do mercado e evitar desvantagens burocráticas, no entanto,

estes modos podem ter um custo mais elevado quando se comparam com a integração de qualidades e capacidades na empresa (quando os gestores não conseguirem prever contingências futuras e se o mercado não disponibilizar alternativas competitivas). Se houver um elevado grau de incerteza externa, a celebração e aplicação de contratos torna-se mais cara. Assim sendo, os modos de exportação e *joint venture* permitem melhor controlo devido à retenção das capacidades e qualidades na própria empresa.

Segundo Root (1994), a decisão de internacionalização deve ser analisada tendo em atenção os fatores internos e externos à empresa, tal como é apresentado na figura 10.

**Figura 10: Fatores a considerar na decisão do modo de entrada**



**Fonte:** Root (1994), pág. 29

Root vê os fatores externos como relevantes na decisão do modo de entrada e neles pretende incorporar as condicionantes relativas ao país de origem (nomeadamente a dimensão e o crescimento de mercado) e os fatores relativos ao país de destino.



Quanto aos fatores internos, este autor refere-se a fatores relacionados com o produto (capacidade de diferenciação e intensidade tecnológica) e também aos fatores relacionados com o compromisso de recurso por parte da empresa (capital, gestão, tecnologia, produção, marketing).

Para terminar, segundo Gao (2004), as empresas que têm ambição em atuar em mercados externos devem ter capacidade para influenciar as atividades relativas às operações no exterior, devem reconhecer situações de confiança e poder negocial, de forma a conseguirem alcançar os objetivos desejados.

## **Conclusão**

Ao longo deste primeiro capítulo foi abordada a temática da internacionalização, designadamente os seus conceitos, os modos de internacionalizar apresentados na literatura, as teorias da internacionalização, as motivações para a internacionalização, os custos e riscos associados ao processo, os modelos de seleção de mercados, entre outros, procurando-se apresentar o contributo de diferentes autores.

É também importante realçar que desde que se deu o “boom” da internacionalização, há cada vez mais teorias que procuram explicar o fenómeno e, cada uma delas, tem os seus fundamentos e podem ser enquadráveis de acordo com a empresa que se estuda.

Efetuada esta abordagem teórica, é agora importante perceber-se a opinião de empresários portugueses que operam neste setor.

O vinho não é uma mercadoria qualquer, uma vez que não pode ser produzida em qualquer lugar e deve obedecer a determinadas regras que vão muito além da simples minimização dos custos de produção.

A redução do consumo de vinho nos países produtores e o crescimento progressivo do consumo nos países não produtores têm constituído fatores determinantes no aumento das trocas internacionais. Esta expansão de mercado permitiu nos últimos anos compensar a quebra de consumo nos mercados tradicionais (devido à alteração dos hábitos de vida e, essencialmente, das campanhas anti-alcoólicas).

Desta forma, no segundo capítulo apresenta-se a análise dos dados obtidos no estudo de caso, “trabalhando-se” muito de perto com a realidade empresarial de uma empresa do setor em causa e conjugando-se o quadro teórico apresentado com a realidade.

## **CAPÍTULO II. A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VINÍCOLA: O Caso da *Quinta da Aveleda***

### **Introdução**

O mercado do vinho tem acompanhado o processo progressivo de internacionalização à semelhança de outras produções agrícolas. A internacionalização deste setor impõe esforços acrescidos para garantir uma posição competitiva.

Tal como se referiu o vinho não é uma mercadoria qualquer, dado que não pode ser produzido em qualquer lugar e tem de obedecer a regras complexas. A localização das vinhas está submetida à regra das vantagens comparativas, uma vez que cada região tem as suas vantagens decorrentes de condições naturais e tecnológicas que são determinantes para a imagem e posição da empresa no mercado.

Para melhor se compreender este tema na prática, vai-se analisar o caso da sociedade portuguesa *Quinta da Aveleda*.

Esta empresa é líder de mercado na Região dos Vinhos Verdes e é um dos maiores produtores de vinho em Portugal. Exporta o seu produto (vinho), esgotando, assim, uma grande parte da sua produção e procura passar também a sua imagem de marca combinando dedicação, tradição e inovação.

Pode-se dizer que esta organização procura dar ênfase ao modelo de diferenciação por qualidade (de acordo com o modelo estratégico de Michael Porter), uma vez que procura acompanhar as solicitações de mercado e melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.

### **II.1. Resenha Histórica da *Quinta da Aveleda*<sup>2</sup>**

A história da Quinta da Aveleda perde-se no tempo; no entanto, existem muitos registos sobre a mesma a partir do século XVI. Tratou-se, desde sempre, de uma propriedade agrícola composta por várias quintas que foram passando de mão em mão, até que Manoel Pedro Guedes de Silva da Fonseca, por volta de 1850, cansado da vida da capital e da política, ganhou paixão pela Quinta e decidiu ir viver para a Aveleda.

---

<sup>2</sup> [www.aveledaportugal.com](http://www.aveledaportugal.com)

**Figura 11: Fotografia de Manoel Fonseca**



**Fonte:** <http://www.aveledaportugal.pt/index.php?id=58>, consultado em 16/04/2013.

Manoel Fonseca era uma pessoa com grande visão e dedicou-se inteiramente à propriedade (plantou vinhas, fez obras, desenvolveu as estruturas da Quinta, construiu uma adega com capacidade para 300 pipas,...).

Mais tarde, procedeu à reconversão da vinha segundo moldes bastante avançados para a época, fazendo talhões de hectare de vinha por castas, aramadas e levando a grandes terraplanagens. Por esta altura havia pouco dinheiro para a plantação da vinha e os trabalhos eram feitos manualmente com a ajuda da tração animal. As inovadoras formas de plantação de vinha e a seleção de castas foram permitindo um melhor controlo da produção e da qualidade dos vinhos.

Este homem acreditava no futuro da vinha e foi comprando terras para alargar a propriedade, até que conseguiu alargar o património agrícola até Penafiel.

Veio a falecer em 1898 e deixou a Quinta toda plantada de vinha, segundo moldes inovadores para a época, sendo certo que com esse trabalho ganhou várias medalhas em exposições e concursos internacionais, como se pode dar o exemplo de Berlim (1888), Paris (1889) e Sevilha (1929).

Os dois filhos de Manoel Fonseca (Fernando e Manuel) deram também seguimento ao trabalho como produtores de vinho verde. Na altura os vinhos vendiam-se à pipa (as vendas na maioria eram de vinho tinto) e essa tarefa não era fácil, visto que o país estava numa altura muito conturbada (queda da Monarquia, instauração da República Portuguesa e I Grande Guerra).

Um dos filhos de Fernando Guedes (filho de Manoel Fonseca), chamado Roberto Guedes, começou a ajudar o seu pai findo o seu serviço militar e começou a apaixonar-se pela Quinta. De todos os irmãos (quatro irmãs e três irmãos) foi o único que ficou a trabalhar na Aveleda.

À morte de Fernando Guedes, os filhos constituíram uma sociedade agrícola para administração de propriedade e foi nesta altura que a Quinta mais se desenvolveu, uma vez que houve um acréscimo das vendas de vinho verde para o Brasil e mercados de África. Nesta fase de grande prosperidade com grandes melhorias, construção de novos edifícios, engrandecimento dos jardins e parque, pode-se dizer que os dois nomes (Roberto e Fernando) ficaram ligados à empresa, uma vez que se lhe dedicaram apaixonadamente.

Em 1938, Roberto Guedes passeava pela quinta quando viu um senhor (Eugène Héllisse que era enólogo francês e que quando vinha de regresso do Douro no comboio, viu as vinhas da Aveleda e saiu na primeira estação). Ao aproximarem-se o enólogo ofereceu os seus serviços e após uma longa conversa foi contratado. Começou por fazer uma experiência com 60 pipas de vinho, fez amostras, deu a provar o vinho a uns amigos e todos gostaram. Foi então que começaram a produzir e engarrafar vinho sob uma marca, cujo nome veio de um dos casais da Aveleda: *Casal Garcia*. Esta marca foi um sucesso graças à visão de marketing (garrafa levemente azulada com um rótulo azul representando um lenço bordado). A sua apresentação (do *Casal Garcia*) rapidamente se impôs ao consumidor e a sua qualidade manteve-se constante ao longo dos anos.

**Figura 12: Rótulo do Vinho Casal Garcia**



**Fonte:** <http://www.aveledaportugal.pt/index.php?id=58>, consultado em 16/04/2013.

Em 1950 e 1960 foram efetuados muitos investimentos produtivos, nomeadamente: um novo centro de vinificação mecanizado e ampliado; cubas em betão aumentando a sua capacidade; novo salão de engarrafamento com alterações impostas pela mecanização; alambique para a destilação de aguardente bagaceira e constituição dos primeiros stocks de Adega Velha para envelhecimento. Foram também desenvolvidos esforços nas áreas agrícola e social: duas vacarias de estabulação livre e ordenha mecanizada; anexos para armazenamento de ferramentas e máquinas agrícolas; várias casas para o pessoal; cancelamento de ruas e melhoria de acessos; replantações de vinhas e reordenamento de solos,... Ainda nesta época foi inaugurado o estabelecimento “Aveleda” no Porto que servia para o escoamento de numerosos produtos da Quinta e serviu para o lançamento dos vinhos da mesma.

Numa altura em que as vendas aumentaram exponencialmente no mercado interno e externo, foram feitos grandes investimentos em tecnologia e recursos humanos. *Casal Garcia* (lançado em 1939) foi o primeiro vinho verde engarrafado que apareceu no Brasil e os principais mercados externos eram precisamente as ex-colónias. A par do *Casal Garcia*, nesta altura, surge também o vinho *Quinta da Aveleda*.

No final de 1970, António e Luís Guedes (filhos de Roberto Guedes) tomam posse da sociedade e continuam os esforços de crescimento e investimento. As suas principais realizações eram a construção e posterior ampliação de um novo armazém de engarrafamento mecanizado; construção de um novo centro de vinificação, alterado depois

com a introdução de novas tecnologias de produção; construção e aquisição de capacidade de armazenagem e tratamento de vinhos; implementação de novos escritórios na Quinta integrando todos os serviços; construção de nova vacaria e queijaria; reparação e reconstrução de casas para pessoal; plantação de 120 novos hectares de vinha segundo as técnicas mais modernas de forma a permitir mecanização total e a obtenção de vinhos de qualidade controlada desde o seu nascimento.

Com a Revolução de Abril de 1974, a Aveleda perdeu os mercados das ex-colónias e teve dificuldades em vender os seus vinhos noutros países, pelo que construiu um armazém para guardar o vinho em stock. Foram seis anos de dificuldade, mas a Aveleda conseguiu recuperar as suas vendas começando a exportar para países com emigrantes portugueses (EUA, França, Canadá, Alemanha e Bélgica foram os países mais consistentes).

A partir de 1995 começou uma nova fase de expansão nomeadamente no que respeita a qualidade de produção de vinho e embalagem. Investimentos foram feitos para aumento da capacidade de armazenagem, melhoria do tratamento dos vinhos pelo frio, melhoria da vinificação, aumento da área do armazém de engarrafamento, nova linha de engarrafamento, entre outros.

Atualmente, António, Martim e Francisco Guedes (compõem a quinta geração) assumem os destinos da *Quinta da Aveleda*.

Para terminar, é importante mencionar que esta empresa, apesar de ser a maior exportadora de vinho verde, tem orgulho de se manter uma empresa familiar em todos os seus aspetos.

**Figura 13: Fotografia da Família Guedes**



**Fonte:** [www.aveledaportugal.com](http://www.aveledaportugal.com)

## **II.2. Descrição Sumária da *Quinta da Aveleda***

Apresentada a resenha histórica da empresa em análise, a *Quinta da Aveleda*, pode-se dizer que a sua denominação social é Sociedade Agrícola e Comercial da Quinta da Aveleda, SA. Esta empresa situa-se na Região Demarcada dos Vinhos Verdes, mais concretamente em Penafiel, ou seja, na Sub-Região do Sousa.

Até aqui, focamo-nos somente na internacionalização do setor vinícola, mas esta empresa vai mais além e fabrica (e vende) queijos e tem também uns jardins lindíssimos que são usados para empreendimentos turísticos.

**Tabela 10: Descrição Sumária da *Quinta da Aveleda***

<b>Empresa</b>	<b>Aveleda – Sociedade Agrícola e Comercial da Quinta da Aveleda, S.A.</b>
<b>Sede</b>	Rua da Aveleda, nº2 4560-570 Penafiel
<b>Contacto</b>	<b>Telefone:</b> 255 718 200 <b>Fax:</b> 255 711 139
<b>E-Mail</b>	info@aveleda.pt
<b>NIPC</b>	500 263 884
<b>Objeto Social</b>	Produção e Venda de Vinhos e queijos Empreendimentos Turísticos
<b>CAE</b>	11021 – Produção de Vinhos Comuns e Licorosos
<b>Capital Social</b>	3.927.000 €
<b>Número de Trabalhadores</b>	163
<b>Volume de Negócios</b>	26.843.000 €

**Fonte:** Elaboração Própria com base em dados disponibilizados pela *Quinta da Aveleda*

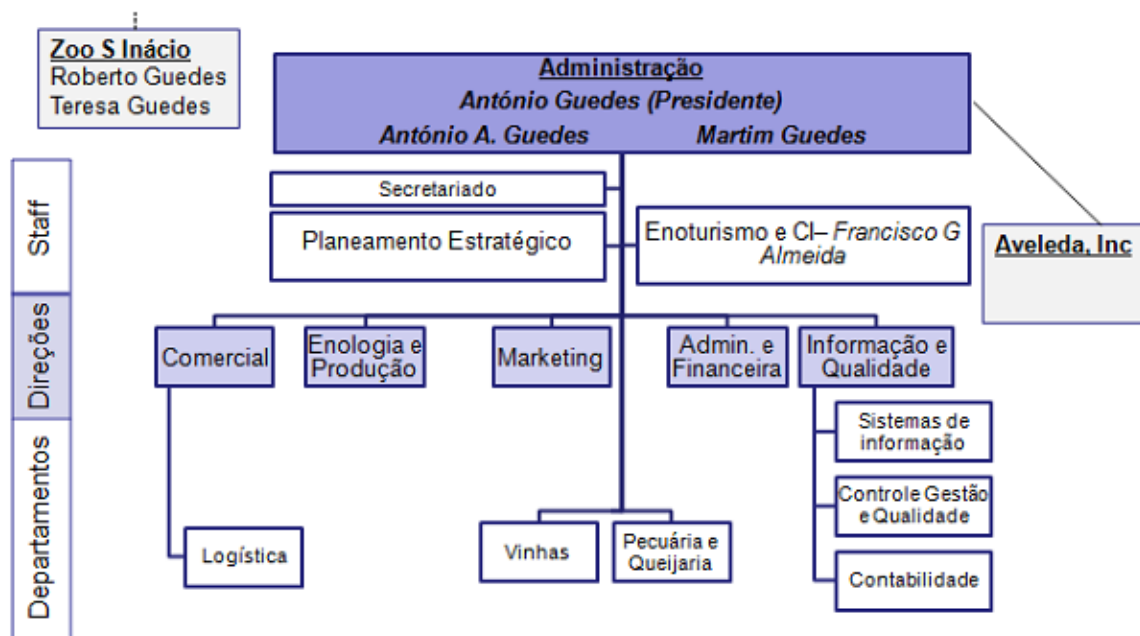
### II.3. A composição atual da *Quinta da Aveleda*

A *Quinta da Aveleda* é uma sociedade agrícola que concentra grande parte dos seus investimentos em Portugal.

O grupo Aveleda é constituído pela *Holding* Fernando & Irmãos SGPS, SA que detém a Aveleda, SA (focada na produção de vinhos e queijos) e o Zoo de Santo Inácio – Empreendimentos Turísticos, Lda.

Apresenta-se de seguida o organograma da Quinta.

**Figura 14: Organograma da *Quinta da Aveleda***



**Fonte:** Dados disponibilizados pela *Quinta da Aveleda*



## **II.4. A entrevista<sup>3</sup> e a sua análise**

A empresa em análise é líder de mercado no setor dos vinhos verdes, sendo de destacar a sua elevada taxa de exportações (70%).

A análise será apresentada seguindo a estruturação da entrevista (semi-estruturada) efetuada.

A entrevista foi realizada nas instalações da *Quinta da Aveleda* no dia 16 de Maio do corrente ano e a pessoa inquirida foi o Dr. Gustavo Monteiro que, na empresa, assume o cargo de responsável comercial, diretor das exportações.

### **a. Importância da Internacionalização no Setor e na *Quinta da Aveleda* em concreto. (Questão 1 e 2)**

A internacionalização é fundamental neste setor de atividade e esta empresa não foge à realidade empresarial. Esta importância deve-se ao facto do mercado doméstico estar saturado, ou seja, o consumo interno é bastante inferior ao consumo de há uns anos atrás. Pode-se também dizer que se a empresa não fosse além do mercado nacional, a oferta excedia de longe a procura, daí a necessidade de expandir. Outra importância mencionada é que o exterior remunera bem melhor o bem, neste caso, o vinho. Nesta empresa em concreto, quando deixou de operar somente no mercado doméstico viu aumentar o seu lucro e passou a ter uma melhor imagem de marca.

### **b. Em que consiste a atividade internacional da empresa e há quanto tempo desenvolve a atividade exportadora. (Questão 3 e 4)**

Esta empresa baseia-se fundamentalmente na exportação, sendo certo que já se encontra presente em mais de setenta países (Austrália, EUA, Canadá...). No entanto, também já fez investimentos sob a atividade comercial.

A *Quinta da Aveleda* foi a primeira empresa portuguesa a exportar vinho verde. Completou precisamente no ano passado (2012) quarenta anos que a sua marca

---

<sup>3</sup> Apêndice I - Guião de Entrevista

*Casal Garcia* está no mercado externo e, como curiosidade, o primeiro país para onde o exportou foi para a Suécia. Esta empresa é considerada uma *Born Building*.

**c. Caracterização da atividade exportadora da empresa. (Questão 5)**

A *Quinta da Aveleda* é uma empresa que exporta regularmente (inicialmente saíam poucos contentores de produto e atualmente, por dia, saem muitos) e com um peso muito significativo nas suas receitas. Esta empresa tem distribuidores locais que colocam o produto (vinho) no exterior.

**d. Peso das exportações na faturação da empresa. (Questão 6)**

O peso das exportações nesta empresa é muito elevado. Atualmente as exportações correspondem a 70% da faturação.

**e. Países para onde exporta atualmente e respetivas quotas de mercado. (Questão 7)**

Tal como já foi referido, a empresa em causa exporta para mais de setenta países. Os principais países para onde exporta são a Alemanha, os EUA, o Canadá, a França, a Bélgica, o Brasil e Angola.

**f. Formas preferenciais de abordagem ao país-alvo. (Questão 8)**

A *Quinta da Aveleda* tem acordo com um distribuidor local de referência. No entanto, a forma de abordagem depende muito do mercado em causa porque num país com vários estados a empresa opera com vários distribuidores.

**g. Critérios importantes na escolha de mercados externos. (Questão 9)**

O que está na base da escolha dos mercados externos são mercados desenvolvidos com apetência para consumo. No caso concreto, a empresa tem uma presença importante nos PALOPs, mas, por exemplo, na China, Rússia e RU (Reino Unido)

as vendas ainda não são muito significativas pelo que procura aumentar a sua exportação para esses países e está atualmente a tentar alcançar mercados pequenos.

**h. Tipo de presença da empresa nos mercados para onde exporta. (Questão 10)**

A Sociedade Agrícola e Comercial da *Quinta da Aveleda*, tal como já foi mencionado, tem distribuidores locais. Tem também duas pessoas a trabalhar a *full-time* nos EUA e tem dois estagiários na área comercial (um em França e outro no Brasil).

**i. Mercados nos quais a empresa pretende implementar a atividade exportadora. (Questão 11)**

Visto que grande parte dos países mais importantes na exportação deste setor já se encontram “conquistados” por esta empresa, agora a grande ambição é conseguir expandir para a África não Portuguesa e para o Oriente.

**j. Já fez algum IDE? (Questão 12)**

Sim. O investimento que a empresa em causa fez foi na área comercial, ou seja, através da subcontratação comercial.

**k. Métodos de entrada nos mercados externos. (Questão 13)**

Os métodos de entrada da *Quinta da Aveleda* nos mercados externos são a exportação e o investimento direto.

**l. Motivações no início do processo de internacionalização. (Questão 14)**

Aquando do início das exportações, o que se pretendia era realmente a busca de novos mercados. A grande motivação no processo de internacionalização era o

crescimento da empresa baseado nos lucros, mas também na aposta da introdução de novos clientes.

**m. Motivos que levaram à internacionalização. (Questão 15)**

Os motivos que levaram à internacionalização desta empresa, tal como se focou na importância da internacionalização para este setor, foram, sobretudo, a ambição pelo lucro, a saturação de mercado, a forte vontade de introduzir novos clientes, o aumento da notoriedade, entre outros.

**n. Vantagens da internacionalização na empresa. (Questão 16)**

As vantagens de internacionalização na *Quinta da Aveleda* foram, especialmente, lucrativas. No entanto, existem outras, tais como: novos produtos, novos mercados (abertura a novos mercados), crescimento de volume de negócios e diminuição de custos (nomeadamente fixos).

**o. Obstáculos no processo de internacionalização. (Questão 17)**

Desde logo se pode dizer que o processo de internacionalização é um processo longo, árduo e com resultados demorados. Existem diversos obstáculos dos quais se destacam as diferenças culturais, as flutuações nas taxas de câmbio que nem sempre são favoráveis, são necessários processos logísticos afinados, certificações de companhia, tantas vezes dificuldades no *timing* de entrega, concorrência em alguns países de destino, burocracia e aspetos legais de certos países...

**p. Entidades com que teve interação no decorrer da atividade internacional. (Questão 18)**

Para além dos clientes e fornecedores com que as empresas se deparam diariamente, a *Quinta da Aveleda* teve interação com a AICEP, a Viniportugal, a Região Vitivinícola de Vinhos Verdes, entre outros.

**q. Apoios importantes no processo de internacionalização e a sua importância nesse processo. (Questão 19)**

Os apoios que se consideram mais importantes são os monetários, a formação e a informação. O apoio monetário é de extrema relevância uma vez que a internacionalização é muito cara, envolve muitos custos. Transportes, envios, formações,..., tudo isso envolve custos. A formação e a informação também são importantes para saber o que se deve fazer e quais as melhores práticas. As empresas precisam de “captar” mais-valias e, para tal, é importante investir no capital humano, uma vez que (em muito) dele depende o sucesso da empresa.

**r. Competências necessárias para internacionalizar com sucesso. (Questão 20)**

Tal como seria previsível, o apoio do marketing é fundamental a nível interno e muito mais a nível externo. As competências que se consideram necessárias são o empreendedorismo até porque, no mínimo, a empresa tem de estar em constante inovação para não deixar o seu produto cair em declínio; são necessárias pessoas que pensem “diferente”, dinâmicas, ágeis; é preciso deter especialização de RH (recursos humanos); é importante que a empresa não seja avessa ao risco; convém haver predisposição por parte da mesma e, é importante também não descorar a logística e os transportes.

**s. Conhecimentos/capacidades adquiridas no decorrer do processo de internacionalização. (Questão 21)**

Com o decorrer do processo de internacionalização vão-se identificando novos clientes, aprende-se a operar em países de diferentes riscos, a ser mais eficazes e eficientes, adaptam-se as linhas aos clientes, mais atenção à logística, a burocracia da empresa tem de ser muito bem estruturada para ser possível obter bons resultados, produção em *just-in-time*, melhoria na promoção da marca, a empresa comercial não deixa de parte os clientes, etc. Por exemplo, o mercado Sueco e o Alemão são mercados que exigem muito e, como tal, é necessário produzir produtos que tragam valor acrescentado, sobretudo diferenciáveis, ou seja, é

fundamental o *top of mind* dos clientes (que a marca esteja na mente dos consumidores).

## **Conclusão**

A empresa possui um leque vasto de produtos, dos quais se destacam os vinhos verdes brancos, tintos, rosés, espumantes, vinhos maduros, aguardentes e queijos.

A sua grande estratégia de negócio passa por apostar na qualidade dos seus produtos, sendo estes diferenciáveis e reconhecidos tanto internamente como externamente.

A *Quinta da Aveleda* começou por exportar o seu produto (vinho) para mercados-chave. Atualmente, já se encontra em mais de setenta países, procurando agora expandir para a África não Portuguesa e para os países do Oriente.

O modo de entrada privilegiado é a exportação, sendo certo que a organização se relaciona com vários distribuidores.

Importante será referir que tudo isto envolve um processo árduo e muito trabalhoso, visto que a concorrência é muita e que há países que exigem muito do produto (vinho); daí a necessidade de diferenciação e qualidade.

Em torno da qualidade, foi também referido pela pessoa respondente à entrevista (Dr. Gustavo Monteiro) que a fabricação tem de ser nesta área (da Sub-Região do Sousa) para que a qualidade do produto seja mantida e a produção do vinho também seja processada nas instalações da *Quinta* pelo mesmo motivo.

Para terminar, salienta-se que a empresa em estudo não deixa de parte a responsabilidade social que tem na comunidade local e apela ao bom comportamento do consumidor para que consuma vinho com moderação.

## **CONCLUSÕES**

A internacionalização é um conceito cada vez mais abrangente e complexo. Atualmente, este conceito é um fator determinante na competitividade empresarial, uma vez que é uma condição de sobrevivência para as empresas.

Num contexto abrangente de internacionalização, a nível de estratégias, é importante realçar a grande necessidade, sobretudo, de empreendedorismo, inovação, conhecimento e qualidade.

Os principais problemas de internacionalização prendem-se com a falta de informação, o desconhecimento do mercado externo,..., bem como a falta de recursos financeiros. Contudo, o problema da restrição financeira pode ser ultrapassado por via de apoios existentes ou mesmo recorrendo a formas contratuais.

Tal como a internacionalização apresenta problemas, as empresas têm consciência de que também podem desfrutar de vantagens. Algumas destas vantagens prendem-se com o acesso a novos mercados e a novos recursos. As empresas deixam de se definir como unidades de produção e passam a dar ênfase ao marketing, investigação e desenvolvimento, inovação, aos recursos humanos (que são cruciais neste processo), finanças e logística.

Já tendo sido referido que a internacionalização potencia a competitividade sustentada das empresas, esta pode ser por duas vias. O acesso a novos mercados, onde se fala em crescimento, diversificação geográfica, margens comerciais acrescidas, oportunidades de negócio, obtenção de economias de escala, entre outras. Por outro lado, fala-se em acesso a novos recursos, onde se destaca a minimização de custos e a procura de fatores produtivos, os quais não se encontram no mercado nacional em condições tão vantajosas.

Face ao desafio da internacionalização é importante que as empresas avaliem os riscos, reduzam as incertezas, reúnam toda a informação relevante para permitir o conhecimento do mercado e das oportunidades de negócio geradas e que se dotem de recursos humanos (que sejam motivados para levar a cabo o processo), técnicos (sistemas de informação) e financeiros suficientes para sustentar o processo em causa.

Quanto à indústria do setor vinícola pode-se dizer que as forças da globalização alteraram drasticamente o cenário internacional de competitividade (Castaldi *et al.*, 2005).

Este setor (vinícola) é especialmente competitivo e complexo, visto que tem um vasto leque de fornecedores e produtos, bem como uma grande diversidade de clientes e exigências por parte destes.

Existe um conjunto de tendências recentes da indústria dos vinhos, das quais Moreira (2007) destaca:

- ✓ Alteração dos padrões de produção;
- ✓ Crescimento das produções de vinho de qualidade no Novo Mundo;
- ✓ Aumento da qualidade média dos vinhos produzidos;
- ✓ Aumento de produções diferenciadas face aos estilos internacionais;
- ✓ Mudança dos padrões de procura;
- ✓ Queda do consumo nos países produtores;
- ✓ Preocupações com o impacto do consumo de vinho na saúde;
- ✓ Limitações legais com impacto direto no consumo de vinho;
- ✓ Crescente concorrência de outras bebidas;
- ✓ Crescente consumo em países não produtores;
- ✓ Crescente competição entre países produtores;
- ✓ Entrada de novos *players* no mercado global do vinho, nomeadamente de novos países produtores (China, Brasil, Índia e Rússia);
- ✓ E excesso de oferta.

Neste caso concreto, o vinho verde é um produto regional que devido às suas características únicas e diferenciadoras se expandiu no mercado nacional e, mais tarde, no mercado internacional. Uma vez que o mercado doméstico se encontra saturado, cada vez mais a internacionalização assume um papel fulcral, para além de permitir às empresas identificar novas oportunidades de negócio.

O estudo de caso feito à Sociedade Agrícola e Comercial da *Quinta da Aveleda*, SA permitiu perceber-se o processo de internacionalização no que se refere ao vinho verde.

A empresa possui cerca de 160 hectares de vinha com separação de castas (Alvarinho, Loureiro, Trajadura, Arinto e Fernão Pires) e é líder de mercado no setor dos vinhos verdes (maior exportador nacional de vinhos verdes). Possui dois centros de vinificação: um situado em Valongo de Vouga, na *Quinta da Aguieira*, e outro sediado em Penafiel, na *Quinta da Aveleda*. É também detentora de um sistema centralizado de



controlo, onde o processo de fermentação é supervisionado de acordo com os critérios estabelecidos pelo departamento de enologia. Utiliza ainda um centro de engarrafamento moderno, certificado pela respetiva norma ISO (22000) e cumprindo com a HACCP.

Talvez como forma de associar a produção do vinho ao apreço pelas paisagens naturais, demonstrando sempre o seu aspeto leve, fresco, jovem, esta sociedade não só fabrica e comercializa os seus produtos, como também tem a Quinta que serve para os consumidores/apreciadores usá-la como um local turístico.

Esta empresa compete, sobretudo, com a sua marca reconhecida pela qualidade, sendo assim reconhecida a nível nacional e internacional. Provas disto são os diversos prémios que a empresa tem auferido, a pontuação que lhe tem sido atribuída (em 01/05/2013, os vinhos Grande Folies Tinto 2009 e Aveleda Reserva da Família 2011 foram distinguidos por Robert Parker com 91 e 90 pontos) e as distinções atribuídas por certas revistas conceituadas (por exemplo, a mais recente foi a Revista Wine & Spirits em 01/04/2013).

A *Quinta da Aveleda* possui bons conhecimentos de produção e comercialização do produto em causa, graças à sua experiência e à investigação e desenvolvimento.

Esta empresa atua em mercados externos através de distribuidores locais e procura, ao máximo, aproveitar as oportunidades de negócio que lhe vão sendo proporcionadas.

Num enquadramento do estudo de caso na abordagem teórica efetuada, pode-se concluir que a estratégia seguida pela *Quinta da Aveleda* teve por base a Teoria de Uppsala. Tal facto é justificado pela empresa ter iniciado o seu processo de internacionalização pela exportação, ou seja, internacionalização de baixo nível e que aliava consigo poucos riscos e que, aos poucos, a empresa tem vindo a evoluir lentamente.

A empresa começou a exportar há quarenta e um anos atrás para a Suécia com exportações casuais, passou a estabelecer parcerias com vários distribuidores, procurou distribuidores de referência e, atualmente, as exportações ocupam um peso extremamente significativo na faturação da empresa (70%). Recentemente, como forma de alargar os seus horizontes, tem duas pessoas a *full-time* nos EUA, um estagiário em França e outro no Brasil.

A sociedade encontra-se presente em mais de setenta países, está em “busca” de pequenos mercados, visto que os grandes países, na sua grande maioria, já se encontram conquistados por esta empresa.

### **Limitações do estudo**

Na presente dissertação elaborou-se uma revisão literária e uma entrevista, o que permitiu, de certa forma, atingir os objetivos propostos.

Apesar disto, identificaram-se algumas limitações que, em certa medida, condicionaram a qualidade dos resultados do estudo.

Uma limitação do estudo baseia-se no espaço de tempo que foi definido para a concretização desta dissertação.

A análise a alguns pontos focados no estudo da *Quinta da Aveleda* foi, de alguma forma, limitada. A limitação prende-se com o facto da empresa ter apresentado algumas restrições no que respeita ao fornecimento de algumas informações e de não ser possível complementar o estudo recorrendo a dados mais aprofundados, por motivos de confidencialidade. Para obter as informações foi também de forma restrita dada a disponibilidade do entrevistado (Dr. Gustavo Monteiro) para conceder a entrevista e disponibilizar alguns dados referentes à organização.

Para terminar, outra debilidade que se pode apresentar é o facto de ter decidido estudar apenas uma empresa do setor dos Vinhos Verdes, visto que as conclusões retiradas podem não ser aplicáveis a todas as empresas que operam neste setor.

### **Estudos Futuros**

Para colmatar as limitações encontradas na realização deste trabalho e para complementar o estudo com novos dados e informações, considera-se importante alargar o estudo no que respeita a esta região, desenvolvendo uma recolha alargada e aprofundada de dados sobre internacionalização no que respeita ao setor vinícola na Região Demarcada de Vinhos Verdes, com o recurso ao alargamento da análise qualitativa pluri-caso e complementada pela análise de dados secundários (análise quantitativa).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGARWAL, S. e RAMASWAMI, N. (1992). "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, nº 1, pp. 1-27.
- ANCONA, D., BACKMAN, E., e BRESMAN, H. (2008). "X-Teams: New Ways Of Leading In A New World". *Ivey Business Journal Online*, 72(3). Disponível em: <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/the-organization/x-teams-new-ways-of-leading-in-a-new-world>. Consultado em 13/12/2012.
- ANDERSEN, O. (2003). "Internationalization process of the firms: a critical analysis." *Journal of International Studies*, Washington, Vol. 24, nº 2, pp. 209-231, second quarter, 1993.
- ANDERSSON, U., FORSGREN, M. e HOLM, U. (2002). "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, nº 11, pp. 979-996.
- BRADLEY, F. (2004). *International Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BARBER, J. P. e DARDER, F. L. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson.
- BARRETO, A. (2002). "A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transacção", In: ROCHA, A. da (org). *A internacionalização das empresas brasileiras*, Rio de Janeiro.
- BARRETO, A. e ROCHA, A. (2003). *A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior*, Rio de Janeiro: Mauad.
- BELL, J., McNAUGHTON, R., YOUNG, S. e CRICK, D. (2003), "Toward an interactive model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339-362.
- BELL, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, England: Open University Press.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. e MEAD, M. (1987). "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," *MIS Quarterly* (11:3), pp. 369-386.

- BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. (1998). "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 4, pp. 773-795.
- BJORKMAN, I. e FORSGREN, M. (2000). "Nordic international business research: a review of its development", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, nº 1, pp. 6-25.
- BRADLEY, F. (2004). *International Marketing Strategy*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BRUNER, J. (1990). *Acts of Meaning*, New York: Harvard University Press.
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. (1976). *The future of Multinational Enterprise*, London: Mcmillan.
- BUVIK, A. (2002). "Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection." *International Business Review*, 11, pp. 347-363.
- CALOF, J. e BEAMISH, P. (1995). "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.
- CARLSON, S. (1975). *How foreign is foreign trade: a problem in international business research*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomicae Negotiorum II, Bulletin nº 15, Uppsala Swede.
- CASTALDI, R.M., CHOLETTE, S. e FREDERICK, A. (2005). Globalization and the Emergence Of New Business Models in the Wine Industry. *Internacional Business & Economics Research Journal (IBER)*, 4(3).
- CHETTY, S. e CAMPBELL-HUNT, C. (2001). "Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.
- COASE, R. H. (1937). "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- CYERT, R. e MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- CZINKOTA, M., RONKAINEN, I., MOFFETT, M. (1999). *International Business*, 5<sup>th</sup> Edition, Orlando: The Dryden Press.
- DANIELS, J.D., RADEBAUGH, L.H e SULLIVAN, D. (2006). *International Bussiness: Environments and operations*, London: Prentice Hall.

- DOUGLAS, S. P., LEMAIRE, P. e WIND, Y. (1972). "Selection of global target markets: a decision-theoretic approach", *Proceedings of the XXII Esomar Congress*, France, pp. 237-51.
- DUARTE, J. (2008), "2008 – o ano de internacionalização da sua empresa?" In *ASPECTOS, Chambre de Commerce et d'industrie luso-française*, nº 136, Maio 2008, pp. 13.
- DUNNING, J. (2000). "The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 163-190.
- DUNNING, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading: Addison Wesley.
- DUNNING, J. (1980). "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, nº 1, pp. 9-31.
- DUNNING, J. H. (1977). *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*, In B. OHLIN, P. O. HESSELBORN e P. M. WIJCKMAN, *The International Allocation of Economic Activity*, proceedings of a Noble Symposium held in Stockholm, London: Macmillan.
- COUTINHO, E. S., LANA-PEIXOTO, F. De V., FILHO, P. Z. R., e AMARAL, H. F. (2005). *De Smith A Porter: Um Ensaio Sobre As Teorias De Comércio Exterior*. Revista de Gestão USP, São Paulo. 12, nº 4. pp. 101-113.
- FERNÁNDEZ, Z., e NIETO, M. J. (2005). *Internationalization Strategy of Small-and medium-sized Family Business: Some Influential Factors*. Family Business Review.
- FERREIRA, M. P., REIS, N. R., & SERRA, F. R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- CASSANO, F. A. (2002). A Teoria Econômica e o Comércio Internacional. *Pesquisa & Debate*, SP. 13, nº 1(21). pp. 112-128.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Agosto 1997, Verbo. ISSN, 972-22,1829-B.

- GAO, T. (2004). "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link", *The Multinational Business Review*, Vol.12, nº1, Spring.
- GOODNOW, J. D. e HANSZ, J. E. (1972). "Environmental determinants of overseas market entry strategies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, nº 1, pp. 33-50.
- GULATI, R. (1998). "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, nº 4, pp. 293-317.
- HANSSON, A. e HEDIN, K. (2007). "Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks", Sweden: Uppsala University.
- HEMAIS, C.A. e HILLAL, A. (2002). "o processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica", In ROCHA A. Da (org). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras*; estudos de gestão internacional, Rio de Janeiro; Manuad.
- HILAL, A. e HEMAIS, C. A. (2001). "Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica", *XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro: ANPAD.
- HILL, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.
- IVARSSON A. e JOHAN, O. (1998). *The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company*, Sweden: Linköping University.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. (1990). "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pp. 11-24.
- JOHANSON, J. e MATTSSON, L.G. (1988). "Internationalization in industrial system – a network approach", In HOOD, N., VAHLNE, J-E (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. (1977). "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment", *Journal of international business Studies*, Vol. 8, nº 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM, P. (1975). "The internationalization of the firm: four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.

- JUNG, D., WU, A., e CHOW, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp. 582-594.
- KEEGAN, W.J. e GREEN, M.C. (1999). *Princípios de Marketing Global*, São Paulo: Saraiva.
- KOCH, A.J. (2001). "Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One?", *Marketing Intelligence and Planning Journal*, Vol. 19 (1), pp. 65-75.
- KRUGMAN, P. R., OBSTFELD, M. (2001). *Economia Internacional: teoria e política*. 5ª ed. São Paulo: Makron Books.
- KUO, C. (2004). "Making Appropriate Decision on Organizational Boundary and Creating Organizational Value of Foreign Investment of Multinational Enterprise", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5 (1/2), pp. 278-284.
- KUTSCHKER, Voss, B., (1997). "International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects", *International Journal of Operations & production Management*, Bradford, Vol. 17, nº 8, pp. 790-805.
- LALL, S. (2005). *A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios*. In: KIM, L.; NELSON, R. R. (orgs.): *Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente*. Campinas: UNICAMP.
- LI, Y. e NKANSAH, S. (2005). "Internaciotalisation Process of two Swedish Firms", Sweden: Linköping University. Disponível em: <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:20078>. Acesso em 15/03/2013
- LORGA, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Lisboa: Editorial Verbo.
- MACCARTHY, B. e ATTIHRAWONG, W. (2003). "Factors affecting location decisions in International Operations – a Delphi Study", *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (7), pp. 794-818.
- MAGRIÇO, V. (2003). *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*, Oeiras: Celta Editora.

- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M.(2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- MASUM, M. I. e FERNANDEZ, A. (2008). "Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods", Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- MEYER, R. (1996). "The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion", *Management Report*, 300, Erasmus University, Rotterdam.
- MOREIRA, C. (2007). *Internacionalização no Setor dos Vinhos*. Viseu: Comissão Vitivinícola do Dão.
- NETO, J. (2005). *O processo de internacionalização de empresas*, Brasil, Universidade do vale do Itajaí, Univali. Disponível em: [http://www6.univali.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=97](http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=97). Consultado em: 23/02/2013.
- NEVADO, P. P. (2008). *O Enquadramento Filosófico para a Investigação: Algumas Reflexões Introspectivas ao Positivismo*. Working Paper, nº 4, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, pp.15.
- OVIATT, B. M. e MCDOUGALL, P. P. (2005). "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, nº 1, pp. 29-41.
- PONTE, J. P. (2006). "Estudos de caso em educação matemática", *Bolema*, Vol. 25, pp. 105-132.
- PORTER, M. E. (2001). *A vantagem competitiva das nações*. São Paulo: Campus.
- PORTER, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, pp. 124-127.
- GONÇALVES, R. (1997). *A Teoria do Comércio Internacional: Uma Resenha*. 12
- REZENDE, S. F. (2002). "Internationalization Processes: An Analytical Framework", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, nº 3, pp. 137-156.



- ROOT, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*, Lexington: D. C. Heath and Co.
- SIMÕES, V. C. (1997). “Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas”, In ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.
- SMITH, A. (1979). *A Riqueza das Nações*. São Paulo: Abril Cultural.
- SYLVERBERG, T. (2004) The internationalization process of the firm: a case study. Linköping: Linköpings Universitet. Disponível em: <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/iep/026/>. Acesso em: 16 de Janeiro de 2013.
- TEIXEIRA, S. e DIZ, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, Lisboa
- TODEVA, E. e KNOKE, D. (2005) "Strategic Alliances and Models of Collaboration", *Management Decision*, Vol. 43, nº 1, pp. 123-148.
- TSANG, E. (1999). “A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances”, *Journal of World Business*, Vol. 34, nº 3, pp. 211-229.
- UHLBIEN, M., MARION, R., e MCKELVEY, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), pp. 298-318.
- VERNON, R. (1966). “International investments and international trade in the product cycle.” In *Quarterly Journal of Economics*.
- VIANA, C. e HORTINHA, J. (2005). *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- VON KROGH, G.; ICHIO, K.; NONAKA, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*, Rio de Janeiro, Edições Campos.
- WHITELOCK, J. (2002). “Theories of internationalization and their impact on market entry”, *International Marketing Review*, Vol, 14, nº 2, pp. 36-64.
- WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York Free Press.
- YIN, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*, Fourth Edition, London, Sage Publication.
- YIN, R. (2005). *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre: Bookman.

- YIN, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª ed., London, Sage Publication.
- YIN, R. (2001). *Estudo de caso - planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publication.
- YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Method*, Newbury Park, CA: Sage Publication
- [www.wikipedia.pt](http://www.wikipedia.pt)
- [www.aveledaportugal.pt](http://www.aveledaportugal.pt)
- [www.vinhoverde.pt](http://www.vinhoverde.pt)
- [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)
- [www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)
- [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)
- <http://rota.vinhoverde.pt/>
- [www.viniportugal.pt](http://www.viniportugal.pt)

## **APÊNDICE I — Guião de Entrevista**

## **Guião de Entrevista**

Este guião destina-se a orientar a entrevista à Quinta da Aveleda, de modo a permitir analisar a realidade sobre a temática da internacionalização, nomeadamente do setor vinícola, bem como a sua sustentabilidade no mercado externo.

**Tema da Dissertação:** A Internacionalização do Setor Vinícola: o caso da *Quinta da Aveleda*

**Apresentação do tema da dissertação:** Começando pela definição de Internacionalização pode-se dizer que esta é vista como um processo crescente e contínuo, resultante de operações realizadas com países externos. A internacionalização da empresa é um fator que contribui para a melhoria de qualidade do produto, inovação que se traduz em valor e ganhos para a empresa, eliminação da dependência do mercado doméstico, entre outros. Ao longo da dissertação, procura-se aprofundar o conceito de internacionalização, bem como as suas vantagens e desvantagens, perceber os seus processos, as teorias defendidas, entre outros.

Desta forma, pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação:

- ✓ Qual o processo de internacionalização da empresa?
- ✓ Quais as razões que levam à internacionalização?
- ✓ Quais as competências necessárias para a internacionalização?

Visto que as questões se prendem com a análise descritiva do processo de internacionalização, opta-se por uma metodologia de investigação qualitativa, recorrendo-se então a entrevista.

Dessa forma, é extremamente relevante a sua colaboração e, desde já, agradeço a atenção dispensada.

### **Identificação da pessoa entrevistada e função desempenhada na empresa**

#### **Questões:**

1. Considera a internacionalização neste setor importante? Porquê?
2. Qual a importância da internacionalização para esta empresa em concreto?

3. Em que consiste a atividade internacional da empresa?
4. Há quanto tempo a empresa desenvolve atividade exportadora?
5. Caraterize a atividade exportadora da empresa.
6. Qual o peso das exportações na faturação da empresa?
7. Quais os principais países para onde exporta atualmente? E as respetivas quotas de mercado?
8. Quais as formas preferenciais de abordagem ao país-alvo?
9. Quais os critérios que considera mais importantes na escolha dos mercados externos?
10. Atualmente, qual o tipo de presença que a empresa tem nos mercados para onde exporta?
11. Futuramente, quais os mercados nos quais a empresa pretende implementar a atividade exportadora?
12. Já fez algum Investimento Direto no Estrangeiro? Se sim, de que tipo?
13. Qual/Quais os métodos de entrada no mercado externo?
14. Quais as motivações que foram sentidas para iniciar o processo de internacionalização?
15. E quais os motivos que levaram à internacionalização?
16. Quais as vantagens da internacionalização nesta empresa?
17. Quais os principais obstáculos no processo de internacionalização?
18. No decorrer da atividade internacional com que entidades teve interação?
19. Quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização? E qual a importância desses apoios à internacionalização?
20. Quais as competências que considera necessárias para uma empresa se internacionalizar com sucesso?
21. Para terminar, quais os conhecimentos/capacidades adquiridas no decorrer do processo de internacionalização?

Obrigada pela sua colaboração!

Marta Sofia da Rocha Moreira